

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS OPERATIVOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR REAL**

**JESSICA TATIANA PAEZ AVILA
C.C. 1.049.617.756**

**Trabajo de Grado para optar al título Profesional de
Contador Público**

Tutor: Liliana Flórez Garrido

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
BOGOTÁ
JUNIO DE 2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

BOGOTA, _____

**A mi preciosa hija, la luz de mis ojos,
mi gran amor y eterna inspiración, a quienes me
apoyaron con su buena energía en estos arduos
años de estudio y por supuesto a mi Dios.**

CONTENIDO

	Pág.
LISTAS DE GRÁFICOS	1
LISTAS DE TABLAS.....	2
INTRODUCCIÓN.	6
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
RESULTADOS ESPERADOS	9
CAPITULO I: ANTECEDENTES, CONCEPTUALIZACIÓN Y NORMATIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SARO.	10
1.2.1 EL Riesgo.....	10
1.2.2 Clases de Riesgo operativo.....	11
1.2.3 Fuentes de Riesgo	11
1.2.4 Gestión del Riesgo.....	11
1.2.5 Propuesta del programa de implementación del SARO en la empresa.....	12
1.2.6 ¿Cómo se identifica el Riesgo?	12
1.2.7 ¿Cómo se analiza o mide el Riesgo?	13
1.2.8 ¿Cómo se evalúa el riesgo?	15
1.2.9 ¿Cómo hacer seguimiento a los Riesgos?.....	16
1.2.10 Divulgación de información.....	16
CAPITULO II METODOLOGIAS DE RIESGO APLICADAS EN LA ACTUALIDAD.....	17
2 METODOLOGÍAS DE SISTEMA DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO.	17
2.1 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA SOBRE GESTIÓN DE RIESGO. ISO 31000.....	17
2.2 El reporte turnbull.....	19
2.3 MODELO COSO	20

2.3.1	COSO I y COSO II	21
	CAPITULO III PROCEDIMIENTO PARA EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS DE MAPAS Y DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DEL RIESGO	24
3	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	24
3.1	Empresa a la que se realiza el diagnóstico: Se denominará La “Empresa”	24
3.2	EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD	25
3.3	AREAS CON MANUALES	25
3.4	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO	27
3.4.1	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS	27
3.4.2	RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS A MARZO DE 2016	28
3.4.3	DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	44
	CAPITULO IV CONSIDERACIONES FINALES	47
4	LIMITACIONES Y ROLES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS.	47
4.1	LIMITACIONES.	47
4.2	INCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO	47
4.3	ROLES Y RESPONSABILIDADES	47
	CONCLUSIONES.....	48
	BIBLIOGRAFIA.....	50

LISTAS DE GRÁFICOS

Pág.

Figura 1. Relaciones entre los principios, en el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo	19
Figura 2 Mapa de Riesgos, Gerencia Administrativa	28
.Figura 3 Mapa de Riesgos, Talento Humano	29
Figura 4 Mapa de Riesgos, Tecnología	30
Figura 5 Mapa de Riesgos, Centro Operativo.	31
Figura 6 Mapa de Riesgos, Innovación y mejora	32
Figura 7 Mapa de Riesgos, Coordinación Administrativ	33
Figura 8 Mapa de Riesgos, Mercadeos	34
Figura 9 Mapa de Riesgos, Servicio al cliente	35
Figura 10 Mapa de Riesgos, Área de Proyectos	36
Figura 11 Mapa de Riesgos, Ventas.	37
Figura 12 Mapa de Riesgos Presidencia.	38
Figura 13 Mapa de Riesgos Jurídico.	39
Figura 14 Mapa de Riesgos Contac Center	40
Figura 15 Mapa de Riesgos Recaudos	41
Figura 16 Mapa de Riesgos Contabilidad	42
Figura 17 Mapa de Riesgos Financiera	43
Figura 18 Riesgos Catastróficos por ciudad.	44
Figura 19 Riesgos por categoría.	45
Figura 20 Documentación de controles.	46
Figura 21 Frecuencia de controles.	47
Figura 22 Evidencia de controles	48
Figura 23 Efectividad de controle	49

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1. Programa de implementación Gestión de Riesgos – creación propia.....	10
Tabla 2. Niveles de frecuencia de un riesgo operativo- Creación propia.....	11
Tabla 3. Niveles de impacto de un riesgo operativo- Creación propia.....	12
Tabla 4. Mapa de Riesgos o Mapa de calor- Creación propia.....	12
Tabla 5. Niveles de tolerancia del riesgo- Creación propia.....	14
Tabla 6. Niveles de tolerancia del riesgo- Creación propia.....	14

GLOSARIO

CLIENTES: Personas que adquieren servicios con la organización.

DAÑOS O PÉRDIDA DE ACTIVOS FÍSICOS: Son las pérdidas que puede sufrir una compañía sobre sus propios activos.

EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS: Representan aquellos errores en el debido desarrollo de un proceso o actividad.

FALLAS TECNOLÓGICAS: Se generan por fallas en los sistemas Tecnológicos que pueden parar la operación de la empresa.

FRAUDE INTERNO: Actos que de forma intencionada por parte de los funcionarios de la organización, quienes buscan apropiarse indebidamente de los activos de la empresa.

FRAUDE EXTERNO: Actos realizados por una persona externa a una organización, la cual pretende efectuar algún tipo de fraude y apropiarse del dinero, equipos o información confidencial.

FACTORES EXTERNOS: Son situaciones que la empresa difícilmente puede prevenir, no hay nada que le pueda advertir, como es el caso de algún tipo de asonada, motín huelga, desastre natural o cambios en las normas por parte del gobierno.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA: Son las instalaciones o alojamientos con que cuenta una compañía para desarrollar sus funciones.

PRÁCTICAS O RIESGOS LABORALES: Incumplimiento de las normas laborales o de seguridad del trabajador.

PROCESOS: Son el conjunto de indicaciones que se deben seguir por los funcionario para realizar debidamente las actividades que operan la empresa.

PROVEEDORES: son aquellas personas o entidades con las que la organización mantiene relaciones laborales o comerciales, quienes prestan servicios a los clientes en nombre de la compañía.

RECURSO HUMANO: Son las personas que tienen un contrato laboral con la empresa, y podrían causarle pérdidas por realizar fraudes o realizar sus funciones de manera inapropiada.

RIESGO INHERENTE: Es el Riesgo que se encuentra presente en toda actividad que se ejecute, se origina por el hecho de que exista la actividad.

RIESGO LEGAL: Aquellas sanciones o multas que se pueden derivar del incumplimiento de las normas impuestas por el Estado o cualquier entidad fiscalizadora.

RIESGO OPERATIVO: El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de una o varias pérdidas económicas, legales, reputacionales, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas tecnológicos y en la presencia de eventos externos imprevistos

RIESGO REPUTACIONAL: Pérdida de imagen de la compañía, la cual se percibe por parte de sus funcionario, clientes o proveedores.

RIESGO RESIDUAL: Es el resultado del riesgo, una vez se han aplicado los controles.

TECNOLOGÍA: Son los elementos tecnológicos, el software o hardware con que cuenta la compañía para desempeñar sus funciones.

TERCEROS: Individuos que no tienen ningún tipo de relación con la organización, quienes pueden actuar de forma fraudulenta para deteriorar la imagen de la empresa.

RESUMEN

El presente trabajo se ha desarrollado para lograr implementar un sistema de administración de riesgos operativos en una empresa del sector real, para lo cual se han documentado algunas de las metodologías más conocidas en la actualidad, que son aplicadas en su mayoría por empresas del sector financiero; con éstas metodologías se planteó un programa que trae cada uno de los pasos a seguir por la organización para lograr administrar sus riesgos.

Para poder realizar el diagnóstico se plantearon tablas de impacto y probabilidad con las que se mediría cada riesgo y se establecería su nivel de criticidad y al tener el resultado consolidado de cada riesgo se lograría conocer el estado de la gestión de riesgos de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico, se tuvo una visión general de los riesgos y las áreas donde se deben definir más controles, brindando las recomendaciones necesarias para lograr la reducción del impacto de los mismos.

INTRODUCCIÓN.

Cuando se habla del Riesgo Operativo y su administración se está mencionando un tema que en las últimas décadas ha tomado bastante importancia y hoy en día es muy común que las empresas quieran conocer los riesgos a los que se ven expuestas e implementar algún procedimiento para controlarlos.

Anteriormente se consideraba que el Sistema de Administración de riesgos operativos era de obligatorio cumplimiento para aquellas entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, pero con el paso de los años las compañías de otros sectores han querido involucrarse más en éste tema y se han sensibilizado frente a la adopción de ésta buena práctica, la cual contribuye a un adecuado Control Interno por parte de los administradores, mejora la operatividad de los procesos, genera mayor eficiencia en la obtención de los objetivos de la compañía y ofrece la posibilidad de actuar de manera preventiva para disminuir los impactos económicos, reputacionales y legales que se puedan generar en la entidad con la ocurrencia de un riesgo operativo.

Es importante resaltar que la implementación de un sistema Gestión de Riesgo, es un valor agregado que se genera desde la administración hacia todo el personal de una organización, pues al concientizar a cada funcionario sobre la importancia de detectar un riesgo y actuar adecuadamente para prevenir su materialización y posteriormente realizar controles periódicos para disminuir la probabilidad de que se presente un riesgo, puede darle a la misma organización un nuevo enfoque de liderazgo y monitoreo a su operatividad.

Por otro lado cabe mencionar que las empresas que actualmente se encuentran certificadas con la norma ISO 9001 del Sistema de Gestión de calidad deberán cumplir como requisito fundamental para su recertificación, con la implementación del sistema de administración de riesgos, lo cual viene en su versión 2015, donde sugiere que se puede utilizar cualquier tipo de metodología como por ejemplo la ISO 31000 que abarca las etapas del riesgo, lo cual indica que se incrementará la necesidad de implementar un sistema de riesgos por parte de empresas de diferentes sectores.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

- Realizar un diagnóstico de los riesgos operativos de la empresa por cada una de sus áreas, que determine la necesidad y los requerimientos mínimos para la implementación permanente y sistémica del sistema de administración de riesgo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Documentar algunas metodologías de riesgos que son aplicadas hoy en día para dar a conocer un concepto general de un sistema de riesgos. .
- Definir un programa de implementación de riesgos, tablas de impacto, probabilidad, mapa de riesgo y matriz de riesgo, que serán las herramientas que darán paso al desarrollo del diagnóstico.

PROBLEMÁ A SOLUCIONAR

La empresa que está siendo participe del presente diagnóstico, no cuenta con controles estándar para administrar los procesos que se replican en todas sus sucursales, lo cual genera que cada jefe de sucursal realice los controles que uno considere apropiados, dando como resultado en los últimos años, deficiencias de control y materialización de riesgos con altos impactos económicos y reputacionales. Adicional a la falta de controles, la empresa actualmente se encuentra certificada con la Norma de Calidad ISO 9001 de 2008 y requiere recertificarse para el año 2016, lo cual trae consigo la actualización de la norma a la versión 2015 que exige la implementación y gestión de un sistema de administración de riesgos, dicha instrucción se debe realizar de manera inmediata pues es indispensable mantener el buen nombre de la organización frente a los clientes, a través del título de Calidad que otorga dicha norma y adicional el tener un sistema de administración de riesgos será garantía para que la empresa tenga un mayor valor en el mercado y su good will.

RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo de éste trabajo se espera contribuir a la empresa seleccionada en la implementación del sistema de Administración de riesgos, lo cual es de gran importancia para dicha organización para poder cumplir con la exigencia impuesta por Icontec y para cumplir con los lineamientos dados por Gobierno Corporativo, que a través de buenas prácticas desea conocer cuáles son los riesgos a los que se ve expuesta, qué impacto tienen y cuáles debe tratar de manera inmediata.

De igual manera se espera poder adquirir un software que le permita a la empresa administrar sus riesgos, observar sus mapas y acceder a la matriz de riesgos de cualquier área, una vez se cuente con éste software se elaborarán políticas y manuales para el usuario final.

CAPITULO I: ANTECEDENTES, CONCEPTUALIZACIÓN Y NORMATIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1.1 ANTECEDENTES

Toda compañía al decidir incursionar en cualquier tipo de mercado ofreciendo un servicio, un producto, haciendo convenios con terceros o simplemente dedicarse a prestar dinero y cobrar un interés, sin importar en qué sector se encuentre o qué comercialice siempre se va a ver expuesta a todos los riesgos operacionales que trae consigo el realizar cualquier tipo de actividad, aquel que comúnmente denominan Riesgo Inherente, el cual de no controlarse ni monitorearse puede generar grandes impactos para la organización.

Es por esto que en 1975 los presidentes de los bancos centrales de los países del G-10 decidieron crear el comité de **Basilea**, también llamado **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea**, el cual surge para hacerle seguimiento a la solidez de las compañías financieras y para ello diseñaron algunas normas que contribuyen a la prevención de fraudes internos y externos, promueve las buenas prácticas en el sector bancario y las promulga en sus foros, con el fin de que las empresas se concienticen e inicien la aplicación de éstas en sus procesos.

Es aquí donde se originó la base para la administración de riesgos, y posteriormente el Sistema de Administración de Riesgos Operativos el cual se ha implementado por empresas del sector privado para todas aquellas organizaciones vigiladas por la Superintendencia Financiera y en el sector público el gobierno cuenta con un departamento Administrativo de la función pública DAFP, el cual se encarga de administrar los riesgos.

1.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SARO.

1.2.1 EL Riesgo.

Existen varios conceptos del riesgo, a continuación se presentan varias definiciones del mismo.

Riesgo. ¹ Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Riesgo: evento que se genera en la operatividad de una empresa, que puede traer consecuencias económicas, legales o reputacionales, si no se tienen los controles preventivos o correctivos adecuados para su administración.² (Definición de mi autoría)

¹ Icontec, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000

² Definición de mi autoría.

NOTA 1. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.³

NOTA 2. Los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).

NOTA 3. A menudo el riesgo está caracterizado por la referencia a los eventos potenciales y las consecuencias o una combinación de ellos.

NOTA 4. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en las circunstancias) y en la probabilidad de que suceda.

NOTA 5. Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

1.2.2 Clases de Riesgo operativo

Cuando el riesgo operativo se materializa, se presenta en una de las siguientes categorías: Fraude Interno, Prácticas laborales, Fallas Tecnológicas, Riesgo Legal, Fraude Externo, Riesgo Reputacional, Daños o pérdidas de Activos y afectación a Clientes.

1.2.3 Fuentes de Riesgo

Para que un riesgo pueda presentarse, debe haber sido causado o incitado por alguna de las fuentes de riesgo, en las cuales se encuentran: El Recurso Humano, los procesos, la Tecnología, los Factores Externos (Clima, asonada, motín, huelga), Proveedores, Clientes e Infraestructura Física.

1.2.4 Gestión del Riesgo

En términos generales la gestión del riesgo se refiere a los principios, programas y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de estos principios y metodología a riesgos particulares. La administración del riesgo comprende el conjunto de elementos de control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.⁴

³ (NARIÑO, 2015)

⁴ (Departamento de Administración de la Función Pública DAPF, 2011)

Para la adecuada gestión del riesgo se debe partir en fijar en primera instancia un Programa el cual se define y se presenta a la Alta Gerencia para su aprobación y dar inicio a la ejecución del mismo.

1.2.5 Propuesta del programa de implementación del SARO en la empresa.

Para iniciar la implementación del sistema de riesgos se deben realizar las actividades propuestas en el programa de Gestión de riesgos Operativos, las cuales estructuran el paso a paso que se debe seguir para cumplir con las etapas del riesgo.



Tabla 1. Programa de implementación Gestión de Riesgos – creación propia

Una vez conocida la estructura se inicia a cumplir con la ejecución de las actividades presentadas en la Tabla No. 1

1.2.6 ¿Cómo se identifica el Riesgo?

Para la empresa que se encuentra en estudio y para quienes deseen aplicar un sistema de riesgos, deberán tener presente que los riesgos se pueden identificar a través de la inspección del funcionamiento de los procesos de la organización, observando al personal que desarrolla los procedimientos de la compañía, efectuando lectura de los manuales de procesos, de funciones, caracterizaciones de los mismos, e indagando al personal sobre

los eventos que se han materializado y han generado algún tipo de pérdida para la compañía.

Cuando se identifica el Riesgo es importante determinar las causas que lo generan con base en las Fuentes de Riesgo antes mencionadas.

1.2.7 ¿Cómo se analiza o mide el Riesgo?

Para realizar el análisis del riesgo definí las tablas de impacto, probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, que son aspectos con los cuales se puede clasificar el riesgo y establecer el nivel de riesgo.

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos, es decir, buscar asignar un valor de la tabla de Impacto y probabilidad del Riesgo, propuestas a continuación:

Tabla de Frecuencia o Probabilidad: Representa el número aproximado de veces que un evento de riesgo podría ocurrir en un periodo de un año.

PROBABILIDAD	NIVEL DE TOLERANCIA DEL RIESGO
ANUAL	LEVE
SEMESTRAL	MENOR
TRIMESTRAL	MODERADO
MENSUAL	ALTO
SEMANAL	CATASTROFICO

Tabla 2. Niveles de frecuencia de un riesgo operativo- Creación propia

Tabla de Impacto: Hace referencia a los tipos de pérdida en que podrían incurrir la compañía al materializarse un riesgo, éstas pérdidas se clasifican en:

IMPACTO				
NIVEL DEL RIESGO	ECONOMICO	LEGAL	REPUTACIONAL	OPERACIONAL
LEVE	< A 3 MILLONES	MULTAS	USUARIOS DE UNA OFICINA	AFECTA A UNA ACTIVIDAD
MENOR	>= 3, Y, < 10 MILLONES	DEMANDAS	USUARIOS DE UNA CIUDAD	GENERA CAMBIOS EN UN PROCEDIMIENTO
MODERADO	>= 10, Y, < 50 MILLONES	INVESTIGACIONES DISCIPLINARIAS	USUARIOS DE UNA REGION	DETIENE LA OPERACION DE UNA OFICINA
ALTO	>=50, Y < 100 MILLONES	INVESTIGACION FISCAL	USUARIOS DE UN PAIS	INTERMITENCIA EN EL SERVICIO
CATASTROFICO	>=100 MILLONES	INTERVENCION SANCION	USUARIOS DE VARIOS PAISES	PARO TOTAL DE LA OPERACIÓN

Tabla 3. Niveles de impacto de un riesgo operativo- Creación propia

Mapa de Riesgos: Es la representación gráfica a través de un mapa de calor. para el presente ejercicio se definió que fuera de 5 x 5, que contiene 25 cuadrantes, divididos en 5 niveles de tolerancia del riesgo, sobre el eje X se mide la frecuencia del riesgo y sobre el eje Y el impacto.

IMPACTO	CATASTROFICO					
	ALTO					
	MODERADO					
	BAJO					
		BAJA		MEDIA	ALTA	

Tabla 4. Mapa de Riesgos o Mapa de calor- Creación propia

1.2.8 ¿Cómo se evalúa el riesgo?

Para evaluar el Riesgo es necesario conocer los controles que cada Gestor de riesgos (Jefe de área) ha identificado y aplica periódicamente para la prevención o disminución de los mismos. Durante el primer monitoreo que se efectuó se realizará un acompañamiento a cada jefe de área para recolectar información que posibilite la definición de controles y la evidencia que confirmará la ejecución del seguimiento, existen dos tipos de controles esenciales que se deben aplicar estos son:

- **Control preventivo:** Se define y se ejecuta con el fin de actuar antes que se presente el riesgo, prevenir que ocurra una pérdida económica o afectación de la operación. Un control preventivo disminuye la probabilidad del riesgo.
- **Control correctivo:** Se implementa después de que se materializa un Riesgo, para corregir el proceso. Un control correctivo disminuye el impacto.

Para evaluar los controles se ha definido una tabla de variables, en las cuales se debe asignar un valor a cada característica de acuerdo a lo que se observe al supervisar u observar el control; ésta escala de valores se da entre 0, 60 y 100, para determinar si un control es efectivo o no se aplica la siguiente formula a las variables:

(Documentación*0.10+Frecuencia*0.20+Evidencia*0.30+Efectividad*0.40)

- **Si el resultado de la fórmula es inferior a 59, el control será deficiente.**
- **Entre 60 y 80 el control es Bueno.**
- **Entre 81 y 100 el control es Excelente.**

- ✓ Un control bueno hace que el riesgo se desplace un cuadrante en el mapa.
- ✓ Un control Excelente, desplaza el riesgo dos cuadrantes en el mapa.

Nº	NOMBRE DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN	VALOR 0	VALOR 60	VALOR 100
1	DOCUMENTACIÓN POR PARTE DE LA COMPAÑÍA	EL CONTROL ESTA DOCUMENTADO EN UN MANUAL O PROCEDIMIENTO	NO SE ENCUENTRA DOCUMENTADO	PARCIALMENTE DOCUMENTADO	ESTA DOCUMENTADO
2	FRECUENCIA	LA FRECUENCIA DE EJECUCION DEL CONTROL Y SEGUIMIENTO ES ADECUADA	ES DEFICIENTE	SE DEBE MEJORAR	ES TOTALMENTE ADECUADA
3	EVIDENCIA DEL CONTROL	EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL CONTROL	NO SE TIENE EVIDENCIA	EN PROCESO DE DOCUMENTACIÓN	SE TIENE EVIDENCIA DEL CONTROL
4	EFFECTIVIDAD	EL CONTROL REALMENTE ES CONSIDERADO EFECTIVO, MITIGA EL RIESGO	DEFICIENTE	POR MEJORAR	BUENA

Tabla 5 Mapa de Riesgos o Mapa de calor- Creación propia

Una vez se tengan definidos los controles y se evalúen según la tabla y la fórmula se tendrá el valor del riesgo residual y se ubicará cada Riesgo o proceso en un nivel de riesgos dentro del mapa, el cual se detalla en la Tabla de Nivel de Riesgos sugerida para éste ejercicio.

Tabla Niveles de tolerancia del riesgo: Es el valor dado a cada evento de Riesgo identificado en la organización. El cual distingue su amenaza según el color asignado, es preocupante cuando su calificación tiende hacia el color Rojo y tiende a mejorar si el riesgo se desplaza hacia el color verde cada nivel indica a la Administración el tipo de control que se debe aplicar para su mitigación.

NIVEL DEL RIESGO	ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL RIESGO
LEVE	ASUMIR
MODERADO	ACEPTAR
ALTO	TRANSFERIR O MITIGAR
CATASTROFICO	TRANSFERIR O MITIGAR

Tabla 6. Niveles de tolerancia del riesgo- Creación propia

1.2.9 ¿Cómo hacer seguimiento a los Riesgos?

El seguimiento se debe realizar cada tres o máximo seis meses según lo apruebe la alta gerencia, a través de este seguimiento se evaluará la efectividad de los controles y los cambios que han tenido cada uno de los mapas de riesgos de las distintas áreas; adicional, el monitoreo servirá para que los Gestores de riesgos reporten nuevos Riesgos identificados en las actividades que realizan.

1.2.10 Divulgación de información

Se procederá a emitir informes de la Gestión de riesgos a la Alta Gerencia al finalizar cada Monitoreo, es importante que cada vez que se realice el Monitoreo se realice un informe General para la Alta Gerencia y un informe para cada Proceso, de ésta manera cada Gestor de Riesgos conocerá el nivel de riesgo en el que se encuentra su área y podrá tomar las medidas y controles pertinentes.

CAPITULO II METODOLOGIAS DE RIESGO APLICADAS EN LA ACTUALIDAD.

2 METODOLOGÍAS DE SISTEMA DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO.

2.1 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA SOBRE GESTIÓN DE RIESGO. ISO 31000

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, **ICONTEC**, es el organismo nacional de normalización, según el Decreto 2269 de 1993. **ICONTEC** es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya Misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo. La norma NTC-ISO 31000 fue ratificada por el Consejo Directivo de 2011-02-16.

Las organizaciones de todo tipo y tamaño enfrentan factores e influencias, internas y externas, que crean incertidumbre sobre si ellas lograrán o no sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene en los objetivos de una organización es el "riesgo"

Todas las actividades de una organización implican riesgo y las organizaciones deben gestionarlo mediante su identificación y análisis y luego evaluar si el riesgo se debería modificar por medio del tratamiento del mismo, con el fin de satisfacer los criterios del riesgo. A través de este proceso, las organizaciones se comunican y consultan con las partes involucradas, monitorean y revisan el riesgo y los controles que lo están modificando con el fin de garantizar que no se requiere tratamiento adicional. Esta norma describe este proceso sistemático y lógico en detalle.

Aunque todas las organizaciones gestionan el riesgo en algún grado, esta norma establece un número de principios que es necesario satisfacer para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz, recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, procesos de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización.

La gestión del riesgo se puede aplicar a toda la organización, en todas sus áreas y niveles, a cualquier proyecto y actividad, cuando la gestión del riesgo se implementa y se mantiene le permite a la organización, entre otros:

- aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos.
- fomentar la gestión proactiva.
- ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y con las normas Internacionales.
- mejorar la presentación de informes obligatorios y voluntarios.

- Fortalecer la confianza y honestidad de las partes involucradas.
- establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- mejorar los controles la eficacia y la eficiencia operativa
- asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- incrementar el desempeño de la salud y la seguridad, así como la protección ambiental.
- mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes.
- minimizar las pérdidas.
- mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.
- mejorar la flexibilidad organizacional.

Esta norma está destinada a satisfacer las necesidades de un rango amplio de partes involucradas, incluyendo:

- a) aquellos responsables del desarrollo de la política de gestión del riesgo dentro de la organización.
- b) aquellos responsables de garantizar que el riesgo se gestiona eficazmente dentro de la organización como unidad o dentro de un área, proyecto o actividad específicos;
- c) aquellos que necesitan evaluar la eficacia de una organización en cuanto a la gestión del riesgo;

En esta norma, se usan las expresiones "gestión del riesgo" y "gestionar el riesgo". En términos generales, la "gestión del riesgo" se refiere a la arquitectura (principios, marco y procesos) para la gestión eficaz del riesgo, mientras que "gestionar el riesgo" se refiere a la aplicación de esa arquitectura a riesgos particulares. **(Icontec, NTC-ISO 31000)**

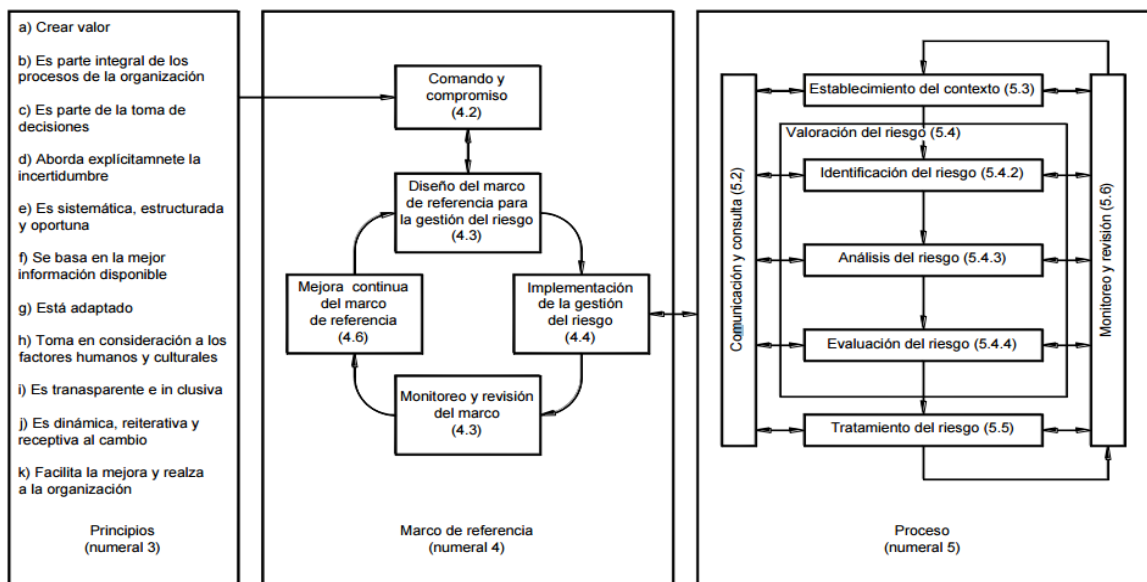


Figura 1. Relaciones entre los principios, en el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo. (Icontec, NTC-ISO 31000 Pág. 3)

2.2 El reporte turnbull

El denominado Turnbull Report, es una ley de origen Británico, establecido en 1999. Detrás de él hay casi unos 10 años de investigaciones. Responde al código combinado (1998) y una serie de reportes anteriores asociados con escándalos financieros similares al de ENRON en los EE.UU.

El control de los riesgos operacionales, es uno de los objetivos del Turnbull Report, los riesgos de seguridad de la información, si no se controlan inciden directamente en incrementar los riesgos operacionales,⁵ pues son éstos riesgos los que conllevan a la pérdida de información confidencial tanto de la compañía como de los clientes y de verse materializado este riesgos, se podría generar un impacto reputacional o legal en la organización.

El Turnbull cuida al inversor y a los accionistas de cualquier nivel incluso a los que cotizan en bolsa es requisito tenerlo implantado y demostrar conformidad con sus exigencias para poder cotizar en la bolsa de Londres.

Los controles operacionales permiten visualizar el comportamiento de una empresa antes que pueda irse a la quiebra; esto es útil no sólo para los propietarios sino para el resto de los stakeholders (uno de los Principios OECD del Corporate Governance). Un buen Gobierno Corporativo implica manejar y dirigir una empresa de forma tal que se vean

⁵ (COUNCIL, 2015)

protegidos los intereses de los accionistas, así como que se cumplan las expectativas y requerimientos de los demás “stakeholders”, es decir, todas las demás empresas y personas interesadas directamente en dicha empresa.

2.3 MODELO COSO

Desde la perspectiva del Control Interno, el modelo COSO (Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's), adaptado para Colombia por el Icontec mediante la Norma Técnica NTC5254, actualizada y reemplazada en 2011 por la Norma Técnica NTC-ISO31000, interpreta que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos, propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y, por lo tanto, que los objetivos de la entidad van a ser alcanzados, y establece que la administración del riesgo es: “Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación”⁶

Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

COSO⁷ es una iniciativa conjunta de las siguientes organizaciones:

⁶ (Departamento de Administración de la Función Pública DAPF, 2011)

⁷ (Dabrowska, 2015)



(<http://webserver2.deloitte.com.co/>)

- Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos (“AAA”)
- Instituto Norteamericanos de Contadores Públicos Certificados (“AICPA”)
- Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas (“FEI”)
- Instituto de Gerentes de Contabilidad (“IMA”)
- Instituto de Auditores Internos (“IIA”)

Misión de COSO

“...proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.”

(www.coso.org/abouts.htm)

2.3.1 COSO I y COSO II⁸

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

El Informe COSO I y II

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.⁹

⁸(Acosta, 2015)

⁹ (Dabrowska, 2015)

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos



Figura 2. Administración de Riesgos Corporativos
(COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf)

- Los componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos debe ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización
- Los componentes están alineados con los objetivos.
- Se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Ambiente interno: Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.¹⁰

Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos: Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Información y comunicación: La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Supervisión: La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf)

¹⁰ (AUDITOOL.ORG, RESUMEN EJECUTIVO, 2015)

CAPITULO III PROCEDIMIENTO PARA EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN, ANALISIS DE MAPAS Y DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DEL RIESGO

3 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Para obtener un conocimiento general y detallado de la organización, su producto y sus actividades se debe establecer inicialmente qué áreas y departamentos componen la organización, observando la Estructura Organizacional de la compañía y mapa de procesos.

Se determinará según la documentación de la compañía y la indagación a la Alta dirección qué áreas tienen manuales que describan las actividades de la compañía y con ello realizar una lectura detallada de cada una de las actividades y procedimientos allí contenidos, tanto para conocer el proceso como para detectar posibles Riesgos Operacionales de la actividad.

Se programarán entrevistas con los jefes de área para la socialización de los riesgos detectados en la lectura previa del proceso y para la detección de nuevos riesgos.

Se evaluará en qué medida la compañía ve con necesidad la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos permanente y sistematizado, a través de la calificación de los Riesgos detectados según las tablas de Impacto y Probabilidad sugeridas para el presente ejercicio.

Presentar un diagnóstico del nivel de riesgo residual de la organización, a manera de informe y a través de la gráfica del Mapa de Riesgos.

3.1 Empresa a la que se realiza el diagnóstico: Se denominará La “Empresa”

PRESENTACIÓN:

La empresa S.A., es una entidad Colombiana que lleva más de 20 años en el mercado, ofreciendo una gama de productos de gran utilidad para los hogares, actualmente tiene más de 50.000. Clientes y es una empresa competitiva en el mercado posicionada en los grandes almacenes de cadena.

VISIÓN:

Para el año 2018 seremos una empresa con mayor variedad de productos de aseo, líder en los grandes almacenes de cadena y en los pequeños supermercados.

MISIÓN

Ser la organización líder en productos ecológicos que contribuyan con la limpieza de los hogares y el cuidado del medio ambiente, generadora de un gran número de empleos.

3.2 EVALUACIÓN DE LA NECESIDAD

Se indaga con la alta dirección el por qué se cree necesario implementar el sistema de administración de riesgos Operativos y se determina que es altamente necesario por las siguientes razones:

- ✓ Es indispensable para la recertificación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, que la empresa conozca y administre los riesgos operativos, teniendo en cuenta las recomendaciones brindadas en la Norma ISO 31000, Gestión de riesgos.
- ✓ Por Buenas prácticas corporativas, la Alta Gerencia considera indispensable que la empresa conozca los riesgos a los que se ve expuesta y determine los controles necesarios para mitigar, compartir o transferir el riesgo.
- ✓ Para implementar el Sistema de Administración de riesgos operativos se requiere que la empresa cuente con la documentación pertinente de cada uno de los procesos que se realizan en la organización.
- ✓ Se debe adquirir una herramienta con la cual se puedan administrar los riesgos de manera sistemática y se represente a través de gráficos los riesgos según sus niveles de impactos, esto para que la información pueda tener un mejor manejo y se prevenga el extravío o daño de ésta.
- ✓ Ya que actualmente la organización no cuenta con una herramienta que se pueda adaptar a riesgos, se deberá realizar un estudio para saber que herramientas hay en el mercado, qué cuestan y que servicios ofrecen.

3.3 AREAS CON MANUALES

Se revisó la documentación de los procesos de la organización y se determinó que todos se encuentran documentados, cuentan con un manual del cual se pudo identificar algunos riesgos; la siguiente tabla refleja las áreas de la organización que se estudiaron para realizar la identificación de posibles riesgos.

AREA	MANUAL DE PROCESOS	CARACTERIZACIÓN
INNOVACIÓN Y MEJORA ORGANIZACIONAL	SI	SI
CENTRO OPERATIVO	SI	SI

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	SI	SI
GERENCIA ADMINISTRATIVA NACIONAL	SI	SI
TECNOLOGÍA INFORMATICA	SI	SI
TALENTO HUMANO	SI	SI
CONTAC CENTER	SI	SI
AGENCIA DE VIAJES	SI	SI
CONTABILIDAD	SI	SI
CAJA	SI	SI
INVERSIONES	SI	SI
TESORERIA	SI	SI
GESTIÓN DE RECAUDOS	SI	SI
MERCADEO	SI	SI
SERVICIO AL CLIENTE	SI	SI
PRODUCTO	SI	SI
JURIDICO	SI	SI
PRESIDENCIA	SI	SI
PLANEACION Y PROYECTOS	SI	SI
GESTIÓN. DE VENTAS	SI	SI

3.4 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

3.4.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS

Se efectuó la lectura de los manuales de proceso, de las caracterizaciones y Circulares, se efectuó entrevista con cada jefe de área para la identificación de riesgos y revisión de los previamente detectados.

Se consolidó la información a través de un Excel, se obtuvo un total de 2290 riesgos para las diferentes áreas y sucursales, una vez se identificaron los riesgos, se entregó el Excel correspondiente a cada dueño de proceso para que ingresara los controles con los que mitigaba sus riesgos, y estipulara si esos controles tenían evidencia, que tan frecuente los ejecutaban, si los controles estaban documentados por la organización y que tan efectivos eran.

Código del Riesgo	Nombre	Procesos	Responsable	Categoría	Causas	Tipo de control	Descripción	Periodicidad de ejecución	El control está documentado SI/NO	Se tiene evidencia del control si/no	el control es efectivo, se debe mejorar, no es efectivo
1-GR	INCUMPLIMIENTO AL PRESUPUESTO DE RECAUDOS MENSUALMENTE	Gestion de Recaudos	Gerente Comercial Integral	Ejecución y Administración de procesos	PRESUPUESTO NO SE EFECTÚA PERIÓDICAMENTE PARA VERIFICAR EL NIVEL DE RECAUDO OBTENIDO (tipo: De personal)	Preventivo	SE LLEVA INDICADOR DIARIO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO	Mensual	s	si	si
2-GR	EXTRAVÍO DE DOCUMENTOS, CONTRATOS, CONSIGNACIONES, FACTURAS, QUE GENEREN AUMENTO DE CARGA OPERATIVA.	Gestion de Recaudos	Gerente Comercial Integral	Ejecución y Administración de procesos	EL SEGUIMIENTO AL PRESUPUESTO NO SE EFECTÚA PERIÓDICAMENTE PARA VERIFICAR EL NIVEL DE RECAUDO OBTENIDO	Preventivo	MANIPULACIÓN INADECUADA DE LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRADA EN EL ÁREA	Cuando se requiera	n	si	no
3-GR	EXTRAVÍO DE DINERO	Gestion de Recaudos	Gerente Comercial Integral	Fraude Interno	INADECUADA DEL DINERO RECAUDADO (tipo: De personal)	Correctivo	indica el manejo que deben dar los usuarios con las claves para el manejo de equipos de computo y software.	Cuando se requiera	s	si	si
1-TI	ACCESO A INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Tecnología Informatica	Gerente Tecnología Informatica	Fraude Interno (Riesgos de Fraude)	LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN DEJAN EXPUESTAS LAS CLAVES DE ACCESO A LOS APLICATIVOS O SISTEMAS DE INFORMACIÓN (tipo: Tecnológica)	Preventivo	ENTREGA DE LAS CONSIGNACIONES CON LAS COLILLAS, ARQUEOS ALEATORIOS DE LOS COORDINADORES A LOS GESTORES DE SERVICIO Y A LOS ASESORES INTEGRALES	Mensual	s	si	si

Una vez se tiene la matriz con los riesgos, causas y controles se procede a elaborar los mapas de evaluación del nivel de riesgo, utilizando las variables de impacto y probabilidad, valoración que se asignó en conjunto con los dueños de proceso y el departamento de Auditoria.

3.4.2 RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS A MARZO DE 2016

MAPAS DE RIESGO RESIDUALES

3.4.2.1 GERENCIA ADMINISTRATIVA NACIONAL

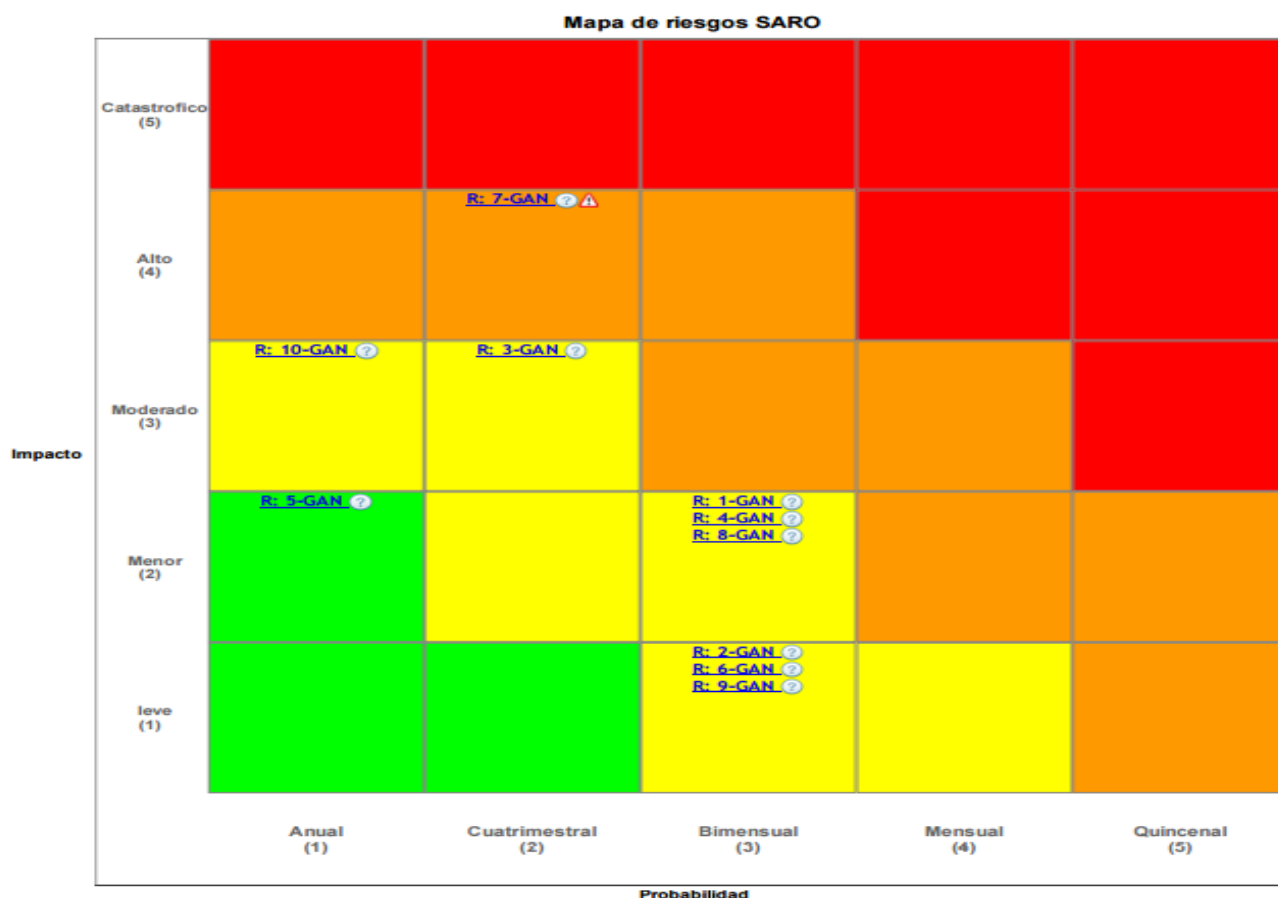


Figura 2 Mapa de Riesgos, Gerencia Administrativa

ANÁLISIS DEL MAPA: La Gerencia Administrativa Nacional tiene identificados 7 Riesgos, relacionados con las actividades de infraestructura, seguridad de las instalaciones y supervisión a los Gerentes de las Sucursales. El riesgo que se encuentra en estado catastrófico es el número 7, el cual hace referencia al hurto de la Oficina ubicada en la calle 71, ya que durante el año 2015, se presentaron tres hurtos por parte de personal externo lo cual dio origen a una probabilidad cuatrimestral y un impacto alto por las medidas económicas y materiales que se generaron, por lo cual se deben implementar controles correctivos.

3.4.2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

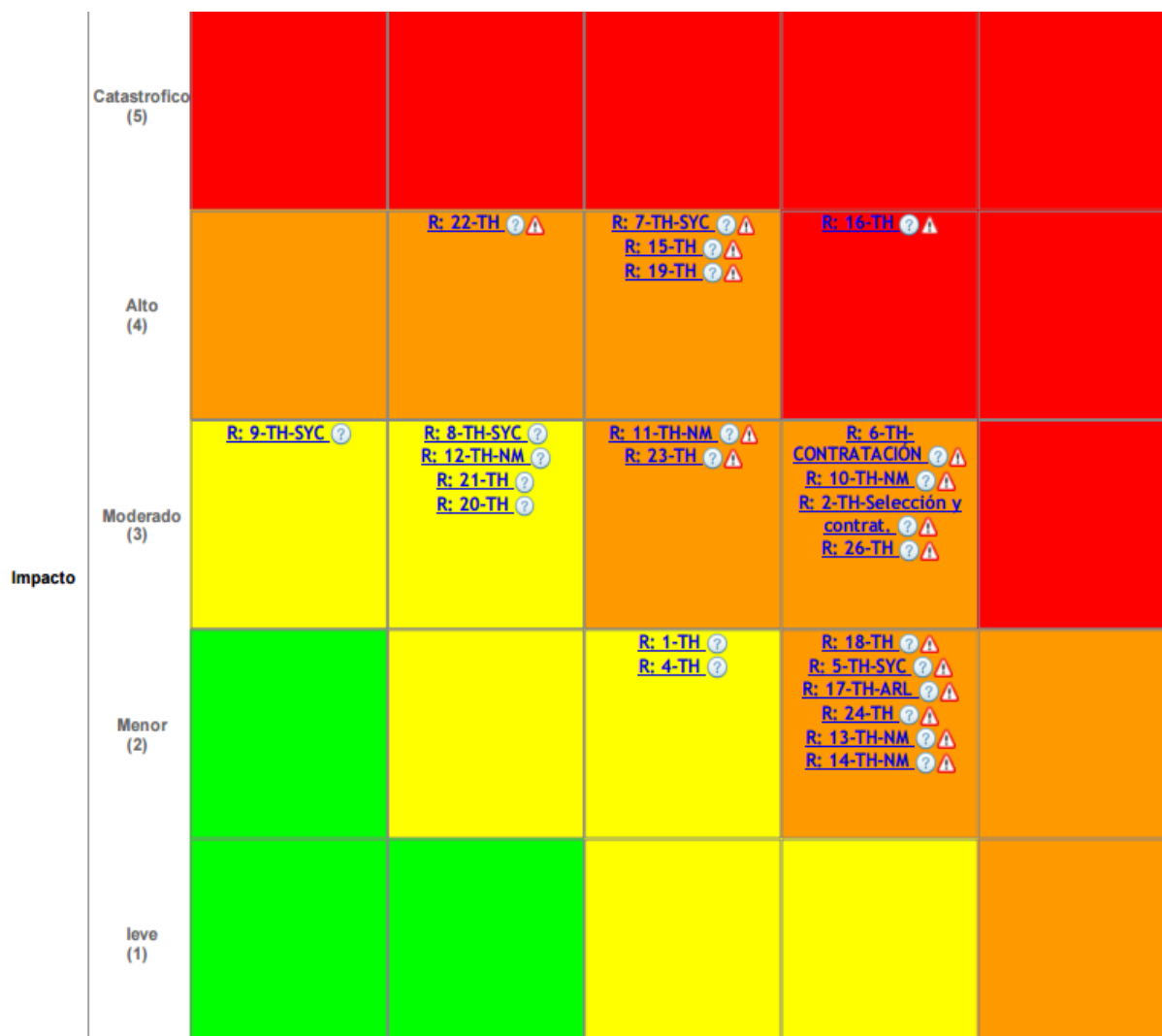


Figura 3 Mapa de Riesgos, Talento Humano

ANÁLISIS DEL MAPA: Se han identificado 26 Riesgos, para los procesos de seguridad y salud en el trabajo, selección, contratación y nómina. Se evidencia que tienen más del 70% de los riesgos en las zonas inaceptables, éstos riesgos se presentan por falta de programas de inducción, capacitación a nuevos y antiguos funcionarios, errores en la liquidación de pagos de nómina, las instalaciones no cumplen con medidas de seguridad, camillas, botiquines, etc. Para el departamento de Talento Humano, se recomienda diseñar y ejecutar de manera inmediata controles preventivos y correctivos para que se mitiguen los riesgos y el proceso tenga un nivel de control más efectivo.

3.4.2.3 TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

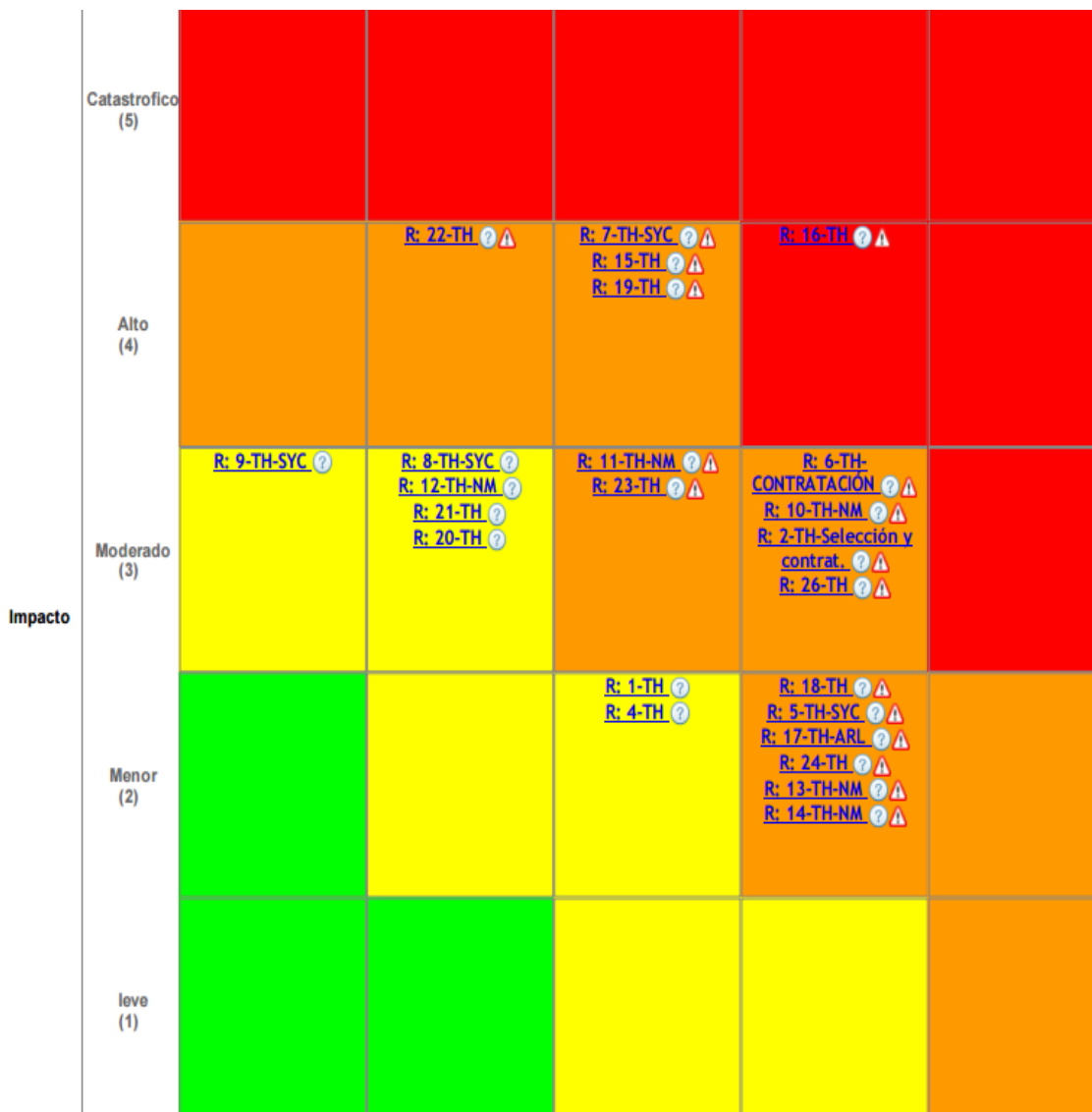


Figura 4 Mapa de Riesgos, Tecnología

ANÁLISIS DEL MAPA: El departamento de Tecnología se encuentra en un nivel de criticidad pues el 80% de sus riesgos, es decir 24 de 37 riesgos se encuentran en la zona catastrófica, esto se debe a que la mayoría de sus riesgos están relacionados con temas de seguridad de información, para lo cual la compañía no tiene definidas políticas de control ni un Oficial de Seguridad Informática que trabaje en Pro de la mitigación de éstos riesgos.

3.4.2.4 CENTRO OPERATIVO

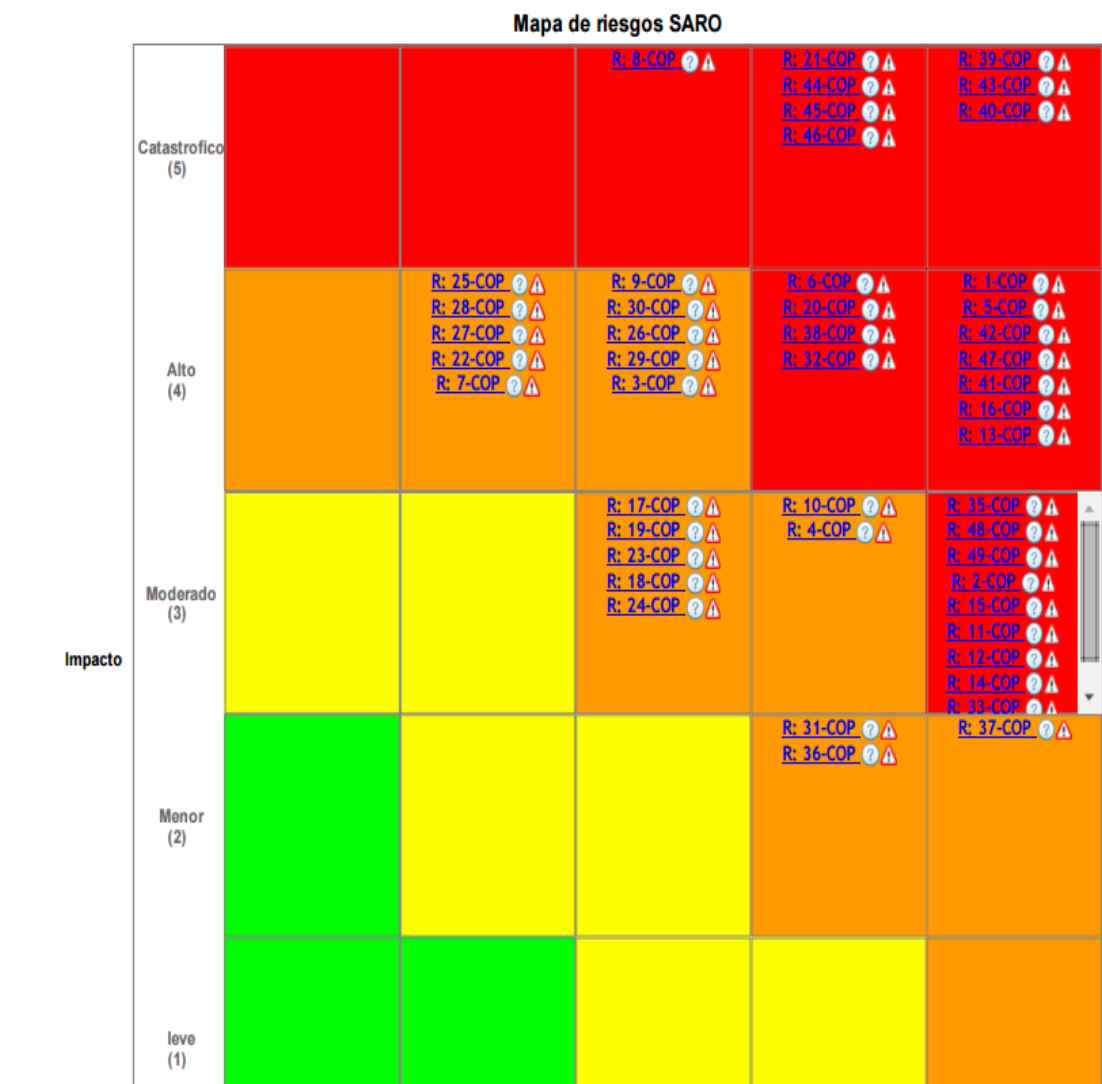


Figura 5 Mapa de Riesgos, Centro Operativo.

ANALISIS DEL MAPA: El centro Operativo tiene un nivel de riesgos totalmente Inaceptable para la organización, sus 49 riesgos se encuentran en la zona alta y catastrófica, esto se debe a que la mayoría de sus controles no se encuentran documentados, no tienen evidencia que compruebe que los controles se están practicando y la dirección del departamento presenta fallas en la organización, delegación de funciones y seguimiento de las actividades del área

3.4.2.5 IMO Innovación y Mejora Organizacional

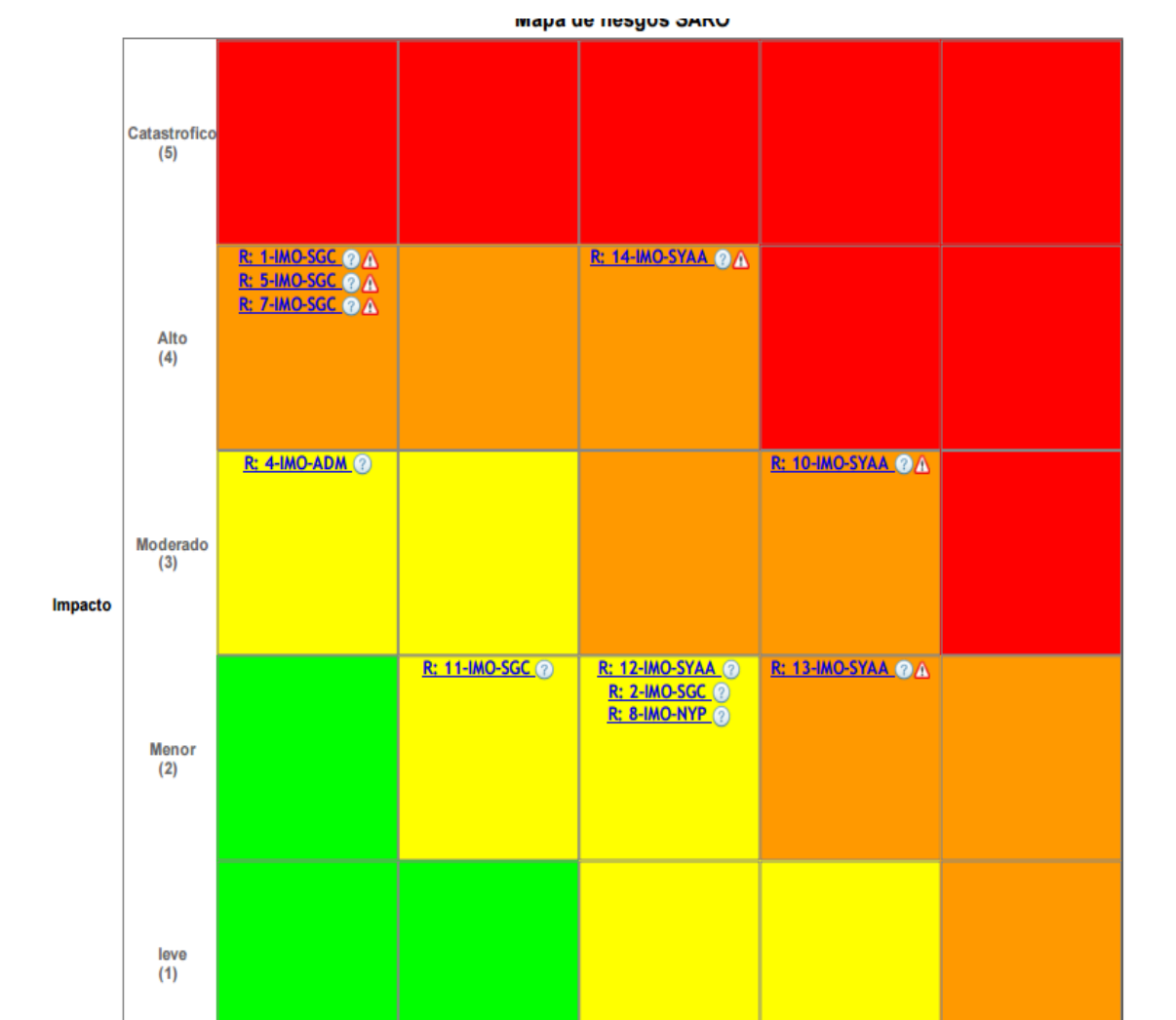


Figura 6 Mapa de Riesgos, Innovación y mejora

ANALISIS DEL MAPA: El departamento de Innovación y mejora organizacional tiene 5 de sus riesgos en la zona aceptable, lo cual no debe descuidar pues una desmejora en sus controles podría generar que éstos riesgos se trasladen a la zona catastrófica, uno de sus riesgos altos es la falta de documentación de los manuales de la organización, lo cual es una de sus tareas más primordiales en la compañía.

3.4.2.6 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

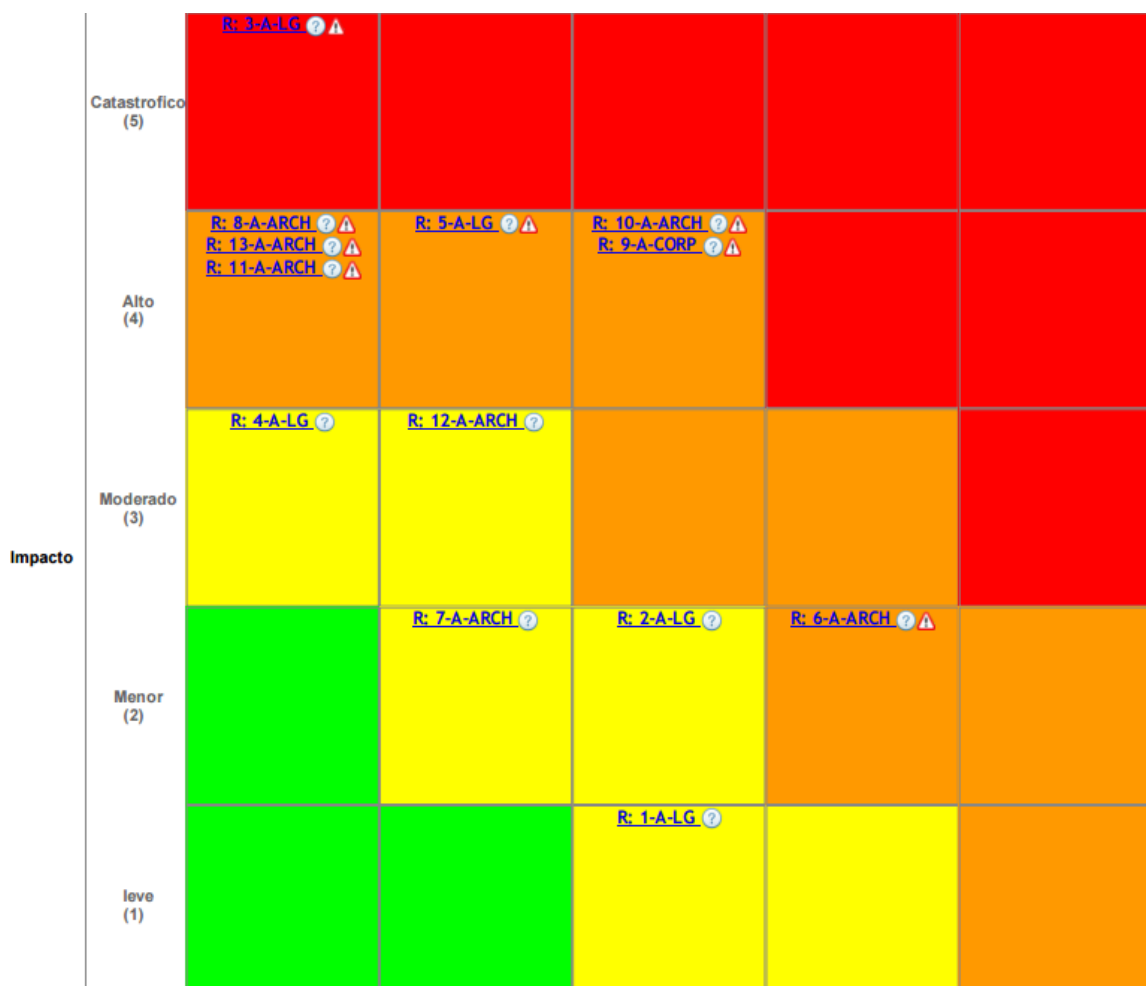


Figura 7 Mapa de Riesgos, Coordinación Administrativa

ANÁLISIS DEL MAPA: La Coordinación administrativa, tiene algunos controles efectivos que contribuyen a ubicar algunos de sus riesgos en la zona aceptable, sin embargo existen algunos que tienen que ver con el archivo de la compañía, sus instalaciones físicas, la seguridad, la distribución del mismo, pues el archivo de la compañía se encuentra cerca de la zona de tolerancia de la ciudad y dentro de un edificio con una deficiente seguridad y edificación. Algunos de los demás riesgos del área se encuentran en zona alta, debido a que la coordinación maneja el proceso de mensajería y ellos se encargan de transportar dólares, por lo que se han presentado casos en que los mensajeros son víctimas de hurtos por causa de terceros.

3.4.2.7 GESTIÓN DE MERCADEO

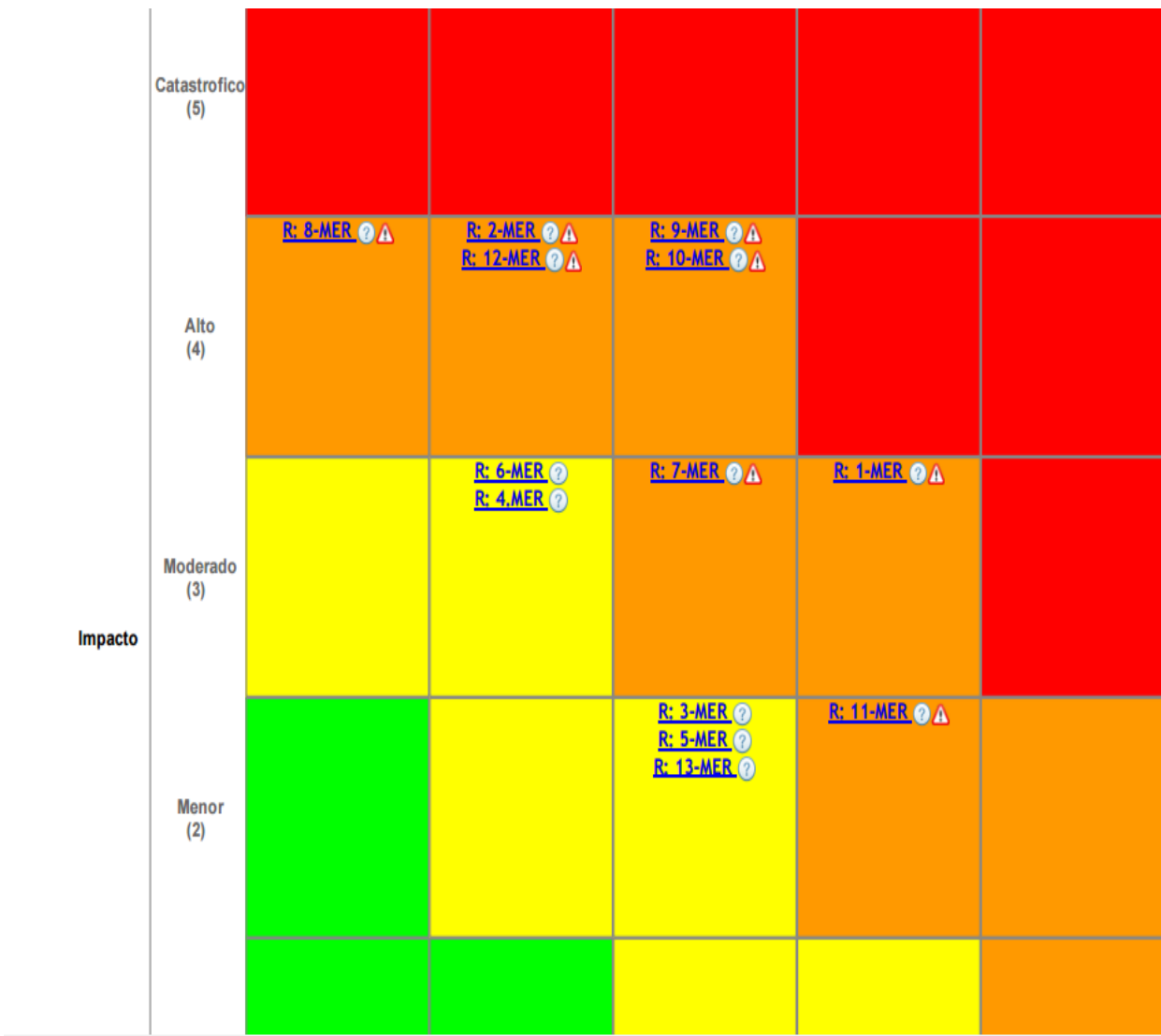


Figura 8 Mapa de Riesgos, Mercadeos

ANÁLISIS DEL MAPA: Para el proceso de Mercadeo se identificaron riesgos que tienen que ver con la divulgación de información errónea en la publicidad emitida en medios de comunicación o medios impresos. Falta de diseño de campañas que capten la atención del cliente para conseguir ventas de los servicios turísticos que ofrece la organización, por ello se observó que la gerencia no tiene controles suficientes para prevenir o disminuir estos riesgos, por cuanto su mayoría se ubican en la zona inaceptable.

3.4.2.8 GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE

Mapa de nesgos SARU

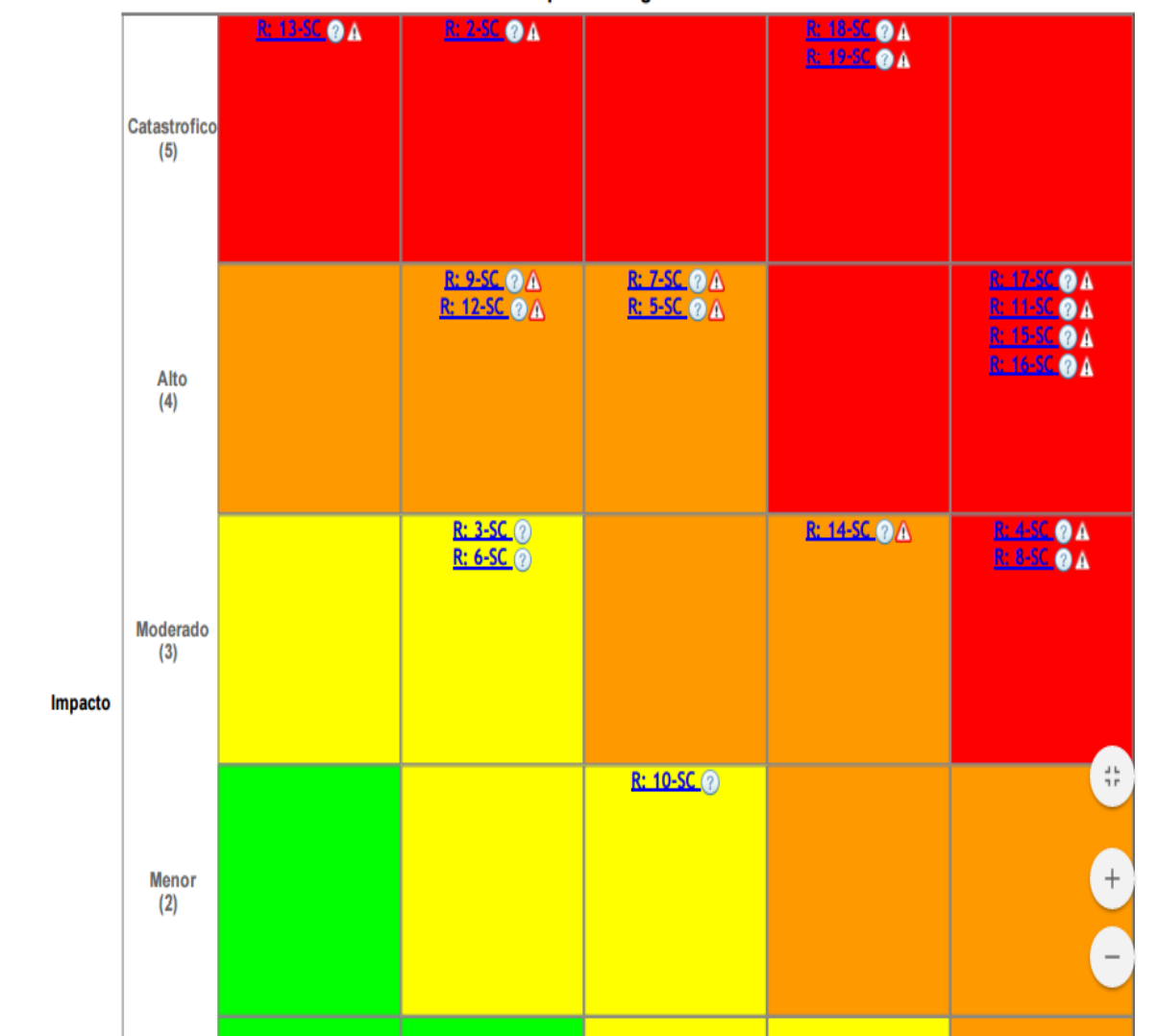


Figura 9 Mapa de Riesgos, Servicio al cliente

ANALISIS DEL MAPA: la dirección de servicio al cliente, presenta fallas en el control de registro y contestación de quejas, se esta presentando un riesgo catastrófico relacionado con los Giros no comisionados que significa que los clientes que ahorran dinero en la compañía, lo están retirando para comprar servicio en otras empresas y luego solicitan el reintegro de los valores usados a la organización, si bien este es un riesgo que se comparte con otras dependencias, el giro no comisionado se encuentra bajo la supervisión de servicio al cliente. Entre otros de sus riesgos catastróficos se encuentra el sistema de radicación de PQR, que ha venido presentando fallas y genera reportes de información inconsistente.

3.4.2.9 NEGOCIACIONES DE PRODUCTO.

Mapa de riesgos SARO

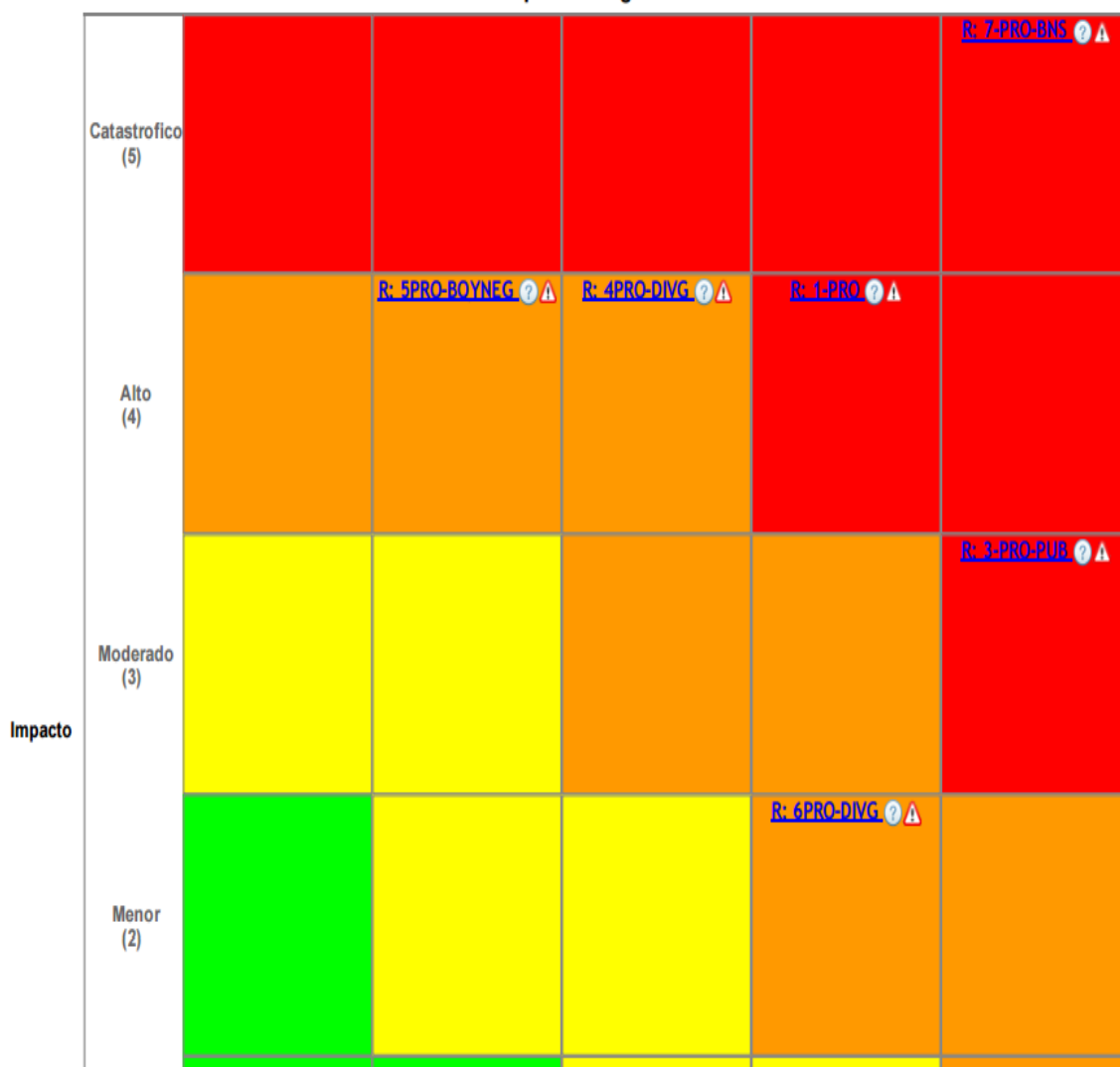


Figura 10 Mapa de Riesgos, Área de Proyectos

ANALISIS DEL MAPA: El área de producto presentó un nivel de control deficiente, las actividades del área no se encuentran documentadas, son los encargados de custodiar y actualizar los contratos con los proveedores y no tienen evidencia de este control, adicional han descuidado la selección de los proveedores a nivel nacional, dejando a los gerentes de sucursales la potestad para elegirlos, lo cual se da para que se presenten fraudes o asignación de contratos por preferencias personales y no profesionales.

3.4.2.10 VENTAS

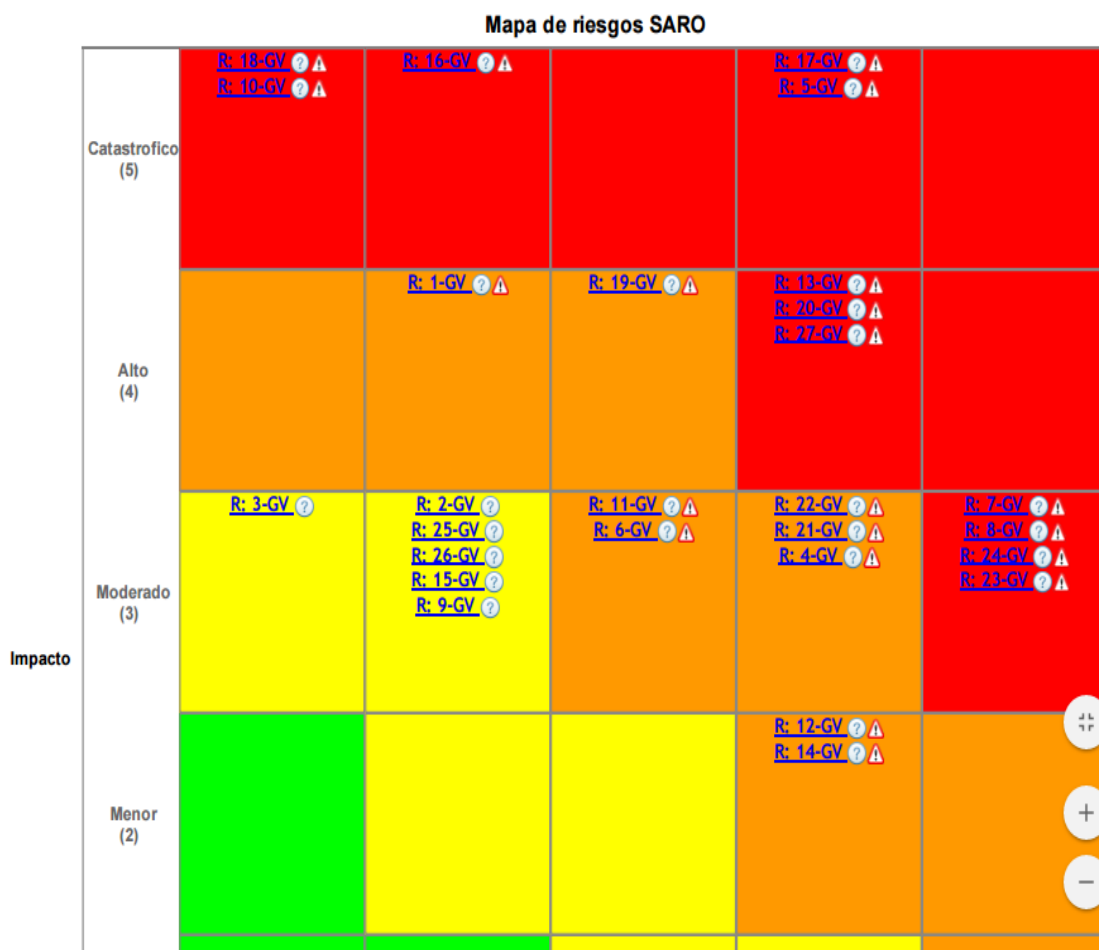


Figura 11 Mapa de Riesgos, Ventas.

ANÁLISIS DEL MAPA: El proceso de ventas tiene gran parte de sus riesgos en la zona catastrófica, no se evidencia control de arqueos de los contratos entregados al personal de ventas, lo cual da pie a que se presenten tantos fraudes por parte de las asesoras, adicional se evidencia que entre los funcionarios del área comercial se prestan ventas para cumplir las metas establecidas por la compañía y acceder a los premios y bonos, lo cual se encuentra categorizado por la organización como fraude, pero la gerencia no emite planes de acción para disminuir este evento de riesgo catastrófico.

3.4.2.11 PRESIDENCIA

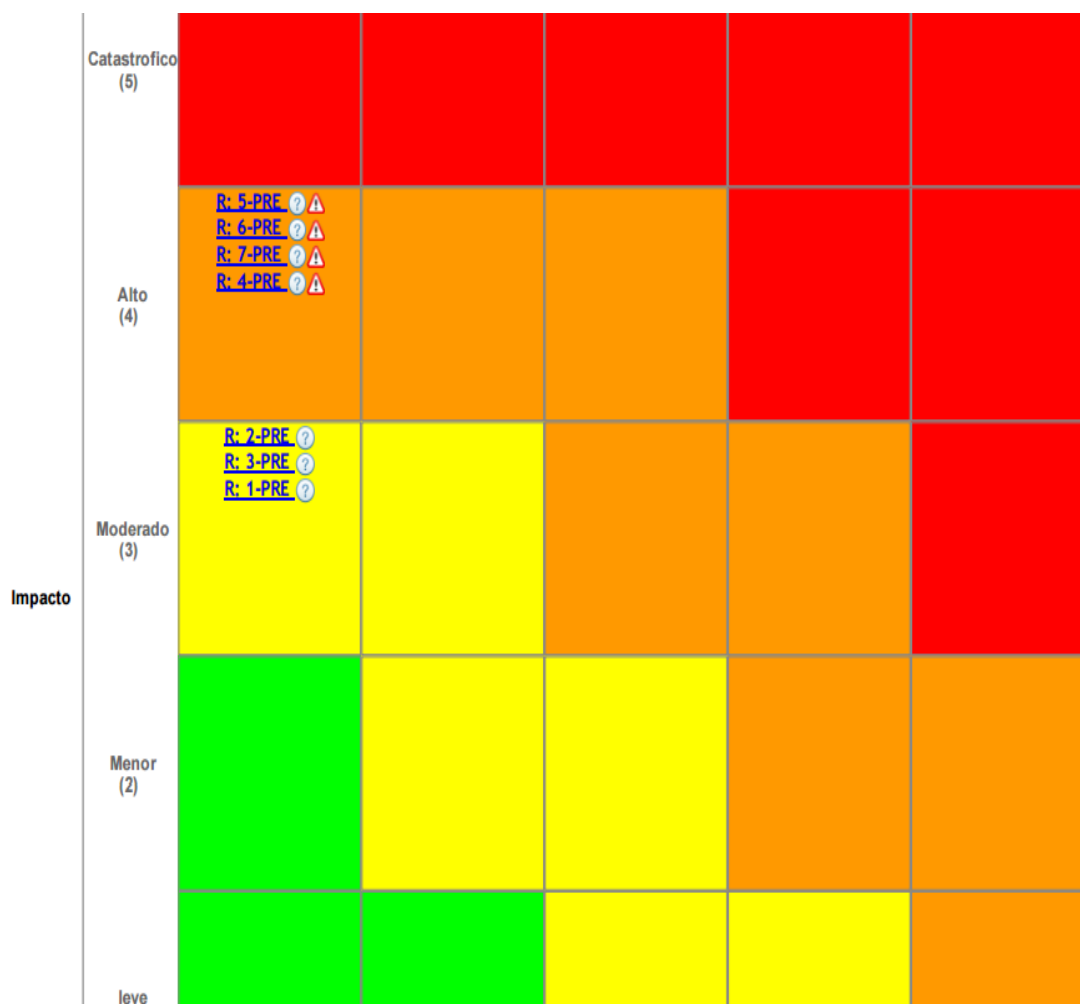


Figura 12 Mapa de Riesgos Presidencia.

ANALISIS DEL MAPA: Se han identificado 7 riesgos para la presidencia, los cuales tratan sobre la falta de celeridad en la toma de decisiones por parte de la presidencia y su comité ejecutivo, lo que provoca que la organización tarde demasiado en la implementación de nuevos proyectos que puedan contribuir al mejoramiento del negocio.

3.4.2.12 JURÍDICA

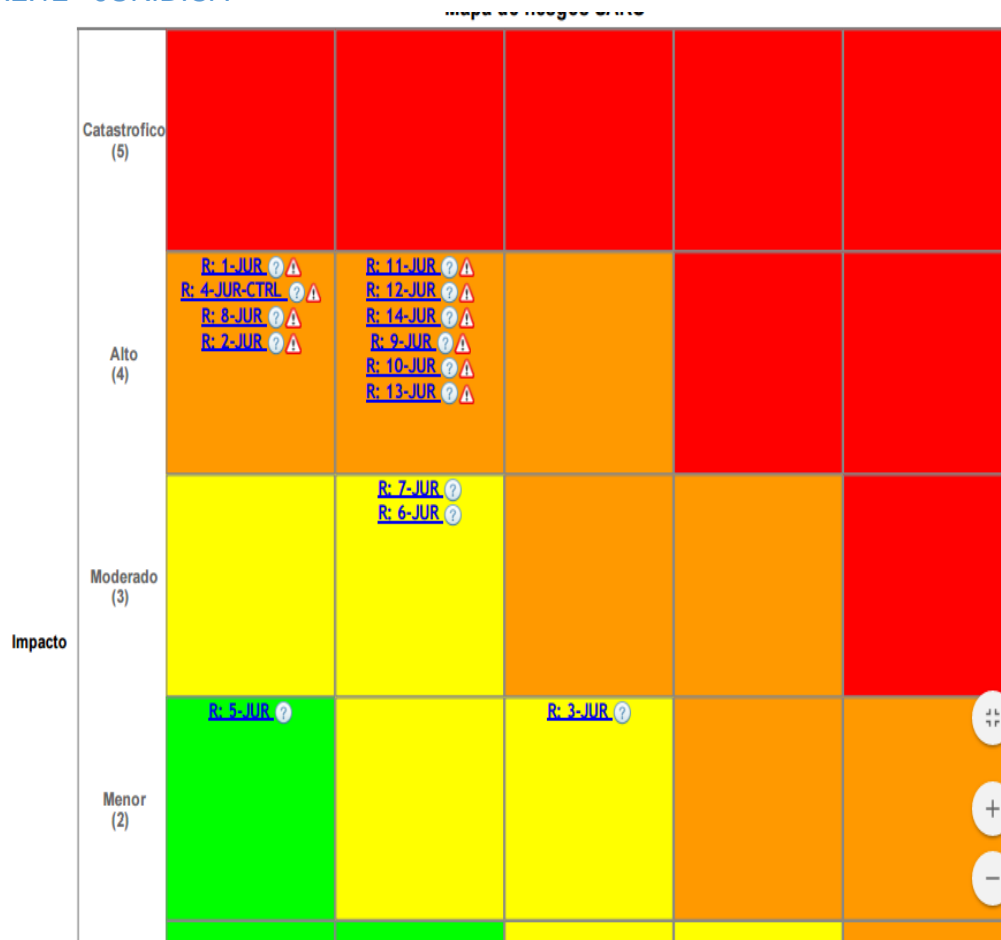


Figura 13 Mapa de Riesgos Jurídico.

ANÁLISIS DEL MAPA: El área jurídica tiene bastantes riesgos en zona alta, debido a que actualmente solo hay una persona encargada de los temas jurídicos de la organización, quien se ve obligada a cubrir las necesidades del negocio, contestación de quejas, demandas, derechos de petición, custodia de documentos confidenciales, etc, esto representa un riesgo porque no hay un back up o persona que soporte estas actividades y en caso de que falte el asistente jurídico, éste pueda responder por las obligaciones del área.

3.4.2.13 CONTAC CENTER

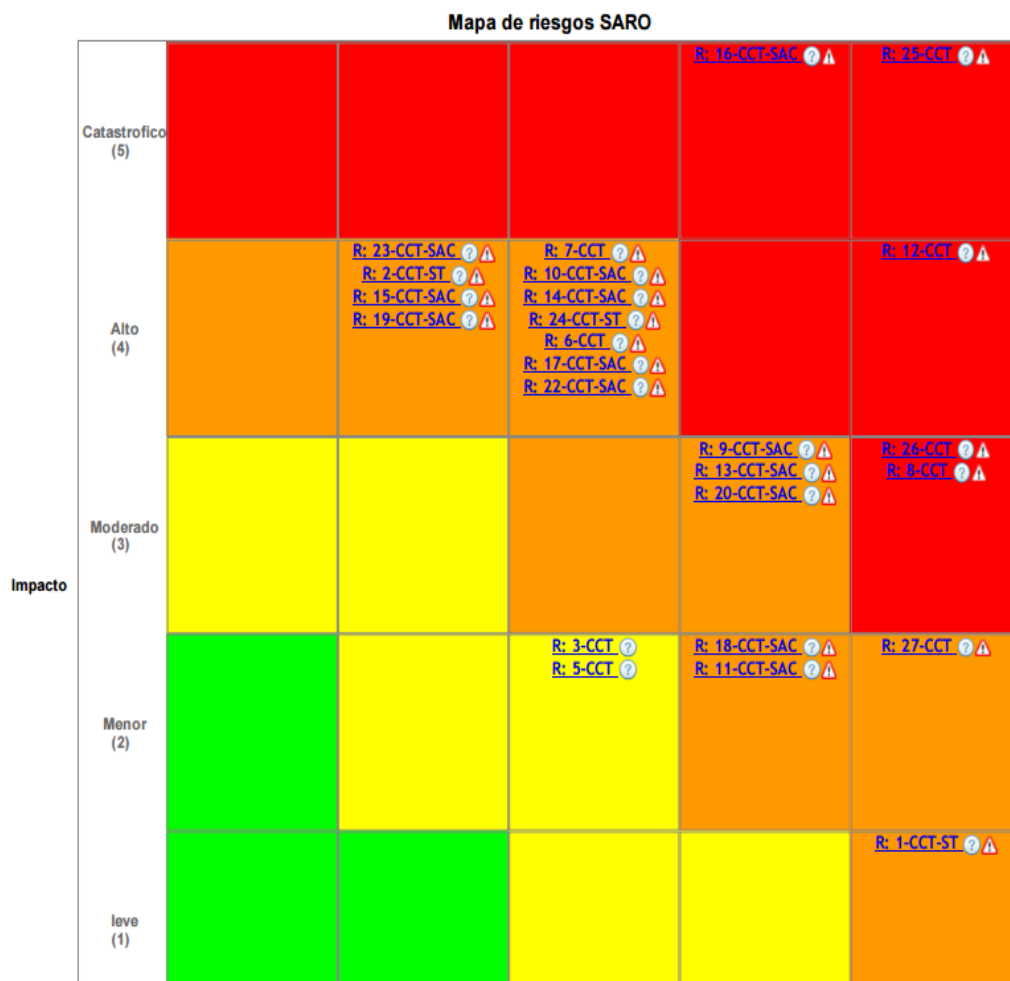


Figura 14 Mapa de Riesgos Contac Center

ANALISIS DEL MAPA: El área de Contac center, encargada de cotizar servicios por teléfono e internet, dar información acerca del producto y cumplir con un presupuesto de ventas, presenta bastantes riesgos en criticidad debido al suministro de información errónea a los clientes, incumplimiento al presupuesto de ventas, entrega tardía de cotizaciones al cliente, todos estos riesgos apuntan a pérdidas económicas para la organización, pérdida de imagen frente a clientes y proveedores y falta de capacitación de personal, por lo cual los directivos deben implementar controles relacionados con plan de formación, seguimiento a las actividades de los funcionarios e implementar evaluaciones sobre los conceptos que deben manejar los asesores.

2.9.2.1 GESTIÓN DE RECAUDOS

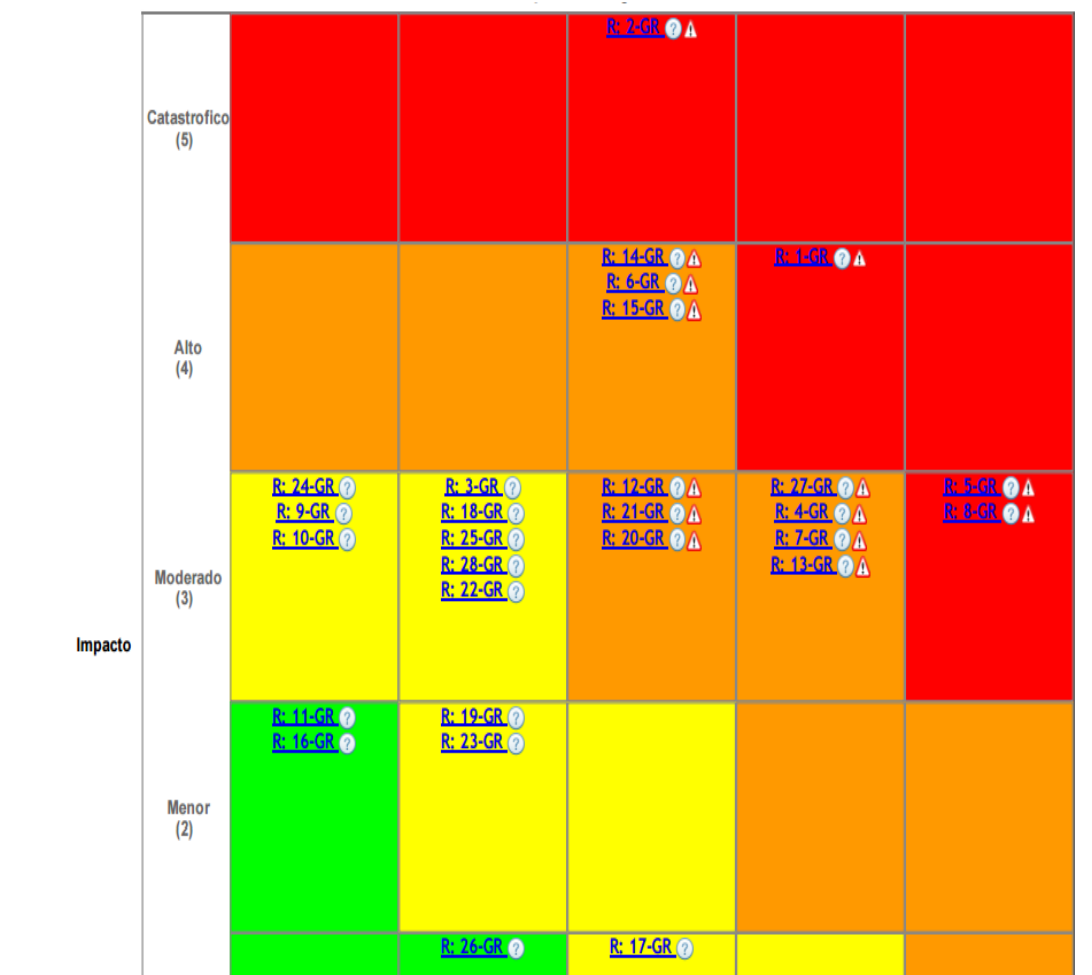


Figura 15 Mapa de Riesgos Recaudos

ANÁLISIS DEL MAPA; El área de recaudos tiene bastantes riesgos, ya que es el proceso que se encarga de recolectar el ahorro que realizan los clientes de manera mensual, por ende es bastante dinero a nivel nacional, que se está recaudando diariamente, sus riesgos más críticos tienen que ver con el jineteo o hurto del recaudo, el cual es causado por los mismos funcionarios y en ocasiones por personal externo, éstos riesgos tienen una alta frecuencia e impacto, por lo que además de generar pérdidas económicas también generan pérdida de imagen de los clientes, quienes cancelan sus aportes y luego cuando van utilizar un servicio se dan cuenta que su dinero no aparece ingresado en la empresa. El proceso de recaudos debe implementar y documentar controles preventivos para disminuir la probabilidad de ocurrencia y mantener el fraude interno bajo control.

3.4.2.14 CONTABILIDAD

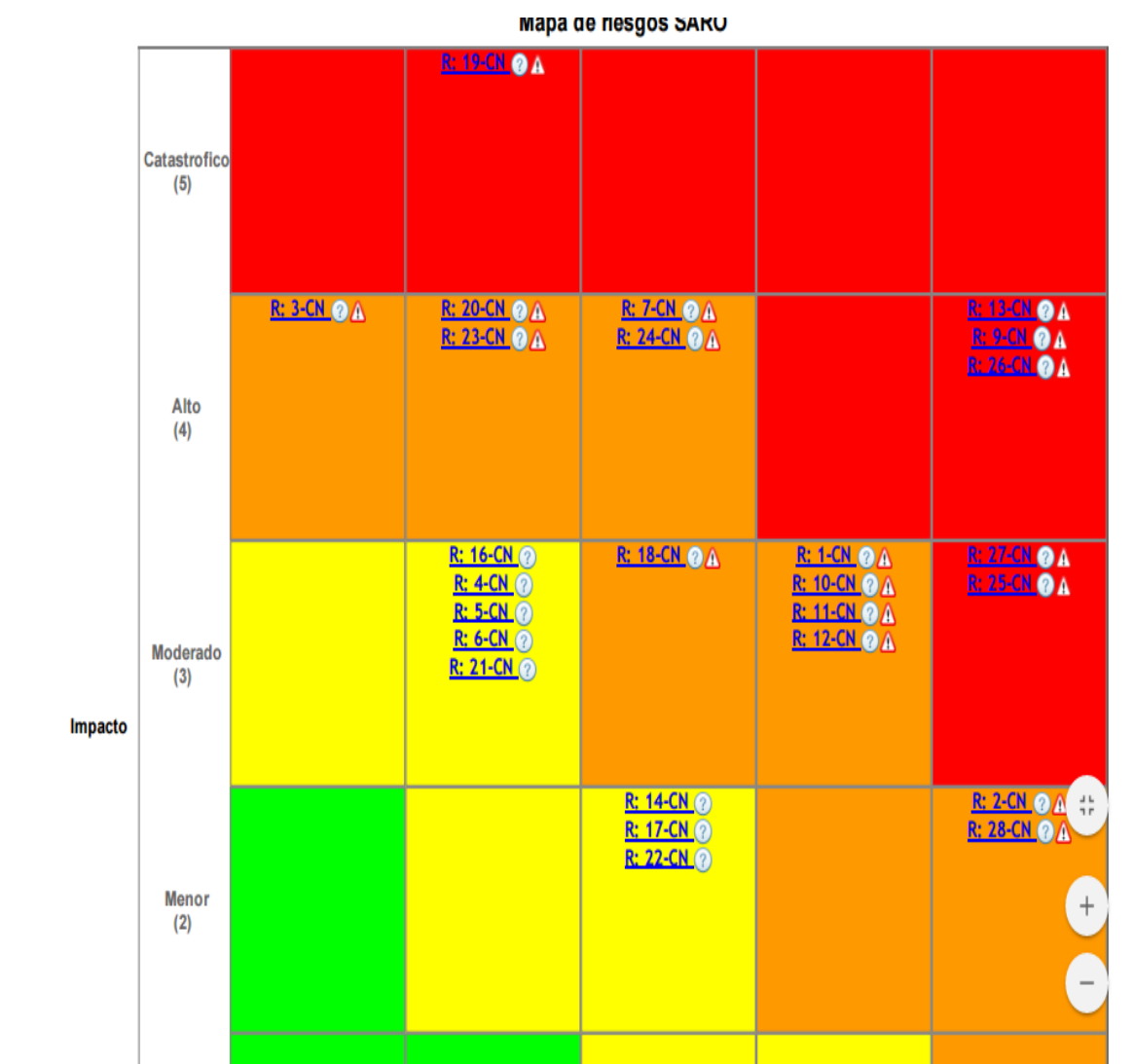


Figura 16 Mapa de Riesgos Contabilidad

ANÁLISIS DEL MAPA: El proceso de Contabilidad está medianamente controlado, tiene evidencia de algunos de los controles que realizan en el área, se hace seguimiento a las actividades del personal de contabilidad, las deficiencias que se observan en el proceso están relacionadas con la sobre carga laboral, el no tener personal back up que realice las labores específicas del área, y atrasos en la implementación de las normas internacionales por inconvenientes del proveedor de la herramienta contable.

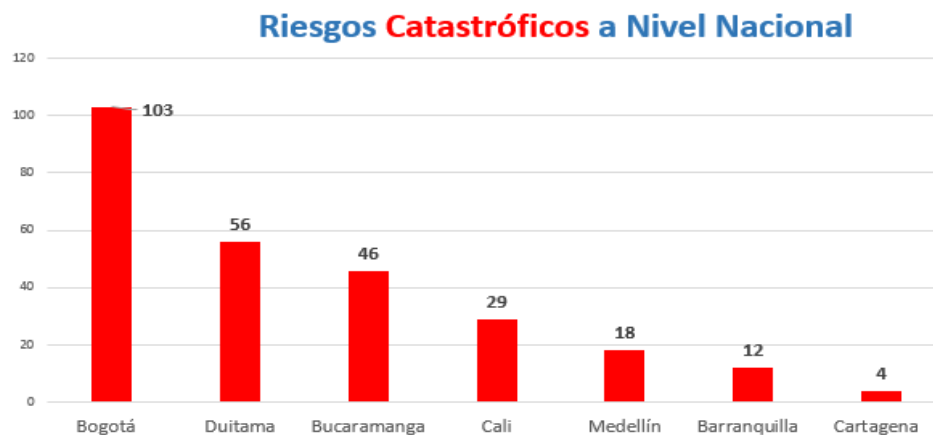
3.4.2.15 FINANCIERA



Figura 17 Mapa de Riesgos Financiera

ANALISIS DEL MAPA: el área financiera contiene los procesos de pagos, inversiones, caja, presupuestos y créditos, sus riesgos más altos y catastróficos se relacionan con el proceso de inversiones, ya que los controles que se han definido en la organización no tienen evidencia de que se estén realizando, aunque no se ha materializado una pérdida monetaria en éste proceso, aun la probabilidad es alta si no aplican los controles y se documentan para demostrar su evidencia y efectividad; los riesgos de caja también se encuentran en zona inaceptable puesto que no se han venido realizando los arqueos obligatorios que exige la organización y en una sucursal se presentó un pérdida de dinero bastante grande, por falta de seguimientos.

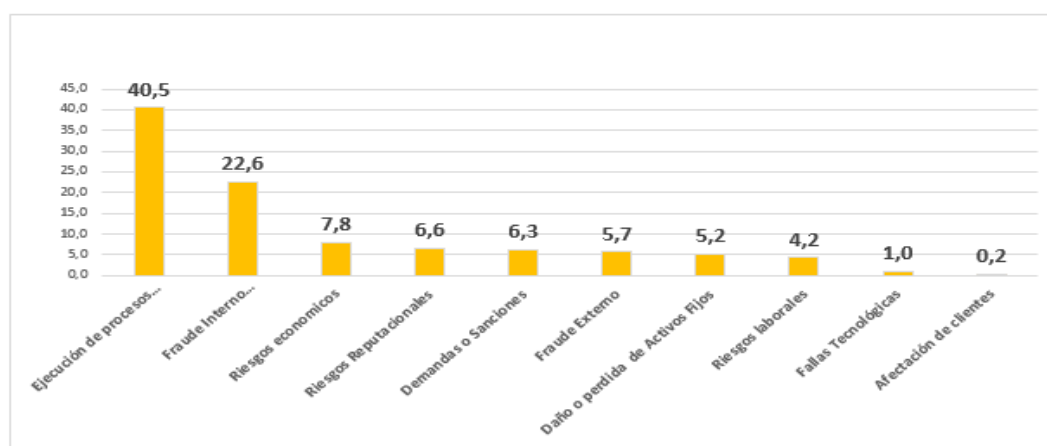
3.4.3 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN



*Las sucursales que no se muestran en la gráfica no tienen Riesgos en nivel Catastrófico como lo son Cúcuta, Ibagué, Neiva, Pasto, entre otras.

Figura 18 Riesgos Catastróficos por ciudad.

• Porcentaje de Riesgos por Categoría

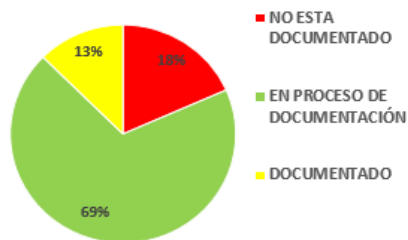


- La compañía actualmente tiene **2290** riesgos, distribuidos en todas las sucursales y procesos, de éstos riesgos el **40.5%** se encuentran en la categoría de *riesgos de ejecución y administración de procesos*, seguido de *Fraude interno* con **22.6%** y *riesgos económicos* con **7.8%**.

Figura 19 Riesgos por categoría.

RESULTADO DE LAS VARIABLES DE CALIFICACIÓN DE PROCESOS

1. Documentación de los controles por parte de la compañía



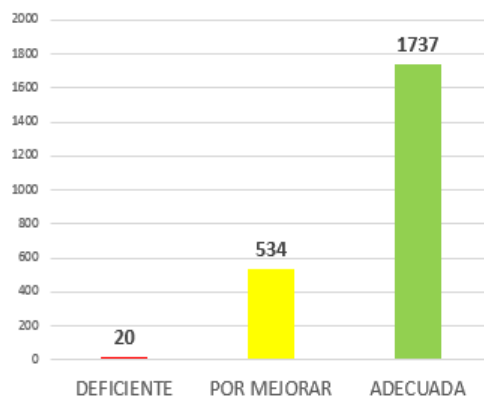
• Documentación:

- De la información suministrada por los Gestores Administradores que evaluaron sus riesgos, se concluyó que el **69%** de los controles, se encuentran documentados por la organización en manuales, Circulares, instructivos, etc; el **13%** se encuentra en proceso de documentación y el **18%** no está documentado

Figura 20 Documentación de controles.

RESULTADO DE LAS VARIABLES DE CALIFICACIÓN DE PROCESOS

Frecuencia en la Ejecución de Informes



• Frecuencia:

- Los Gestores Administradores indicaron que el **76%** de sus controles se realizan con una frecuencia adecuada, el **23%** se debe mejorar y el **1%** se realizan con una frecuencia deficiente.

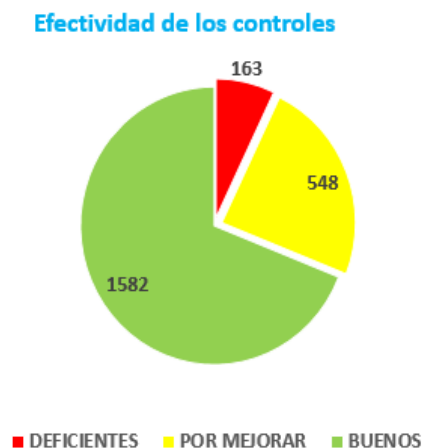
Figura 21 Frecuencia de controles.



- Evidencia de controles De la información suministrada por los Gestores Administradores que evaluaron sus riesgos, se concluyó que el **73%** (**1674** controles), tiene evidencia de que realizan dichos controles, ya se evidencia física o electrónica, el **12%**(**275**) se encuentra en proceso de conseguir la evidencia y **15%** (**344**) no tiene como demostrar que practica los controles a sus riesgos.

Figura 22 Evidencia de controles

CALIFICACIÓN DE PROCESOS



- Efectividad:
- Del total de los controles que se encuentran estipulados en la organización el **69%** son efectivos, el **24%** se deben mejorar y el **7%** son deficientes.

Figura 23 Efectividad de controles

CAPITULO IV CONSIDERACIONES FINALES

4 LIMITACIONES Y ROLES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS.

4.1 LIMITACIONES.

Aunque la gestión de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones, estas se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costos y beneficios relativos, pueden cometerse errores humanos, eludirse los controles y la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

4.2 INCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno constituye una parte integral de la gestión de riesgos corporativos, es una herramienta sólida para la dirección, dado que éste ha perdurado a lo largo del tiempo y es la base para las reglas, normas y leyes existentes y se mantiene vigente para definir y enmarcar el control interno.

4.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la gestión de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella.
(COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf)

CONCLUSIONES

El riesgo operativo no es una moda que están siguiendo las empresas, es una recomendación de buenas prácticas corporativas que ha recorrido el mundo entero, que lideraron los bancos, posteriormente lo aplicaron las demás empresas del sector financiero y posteriormente con Basilea II se difundieron algunas metodologías para ser aplicadas por cualquier empresa interesada en conocer sus riesgos operativos y prevenirlos.

Toda metodología del SARO Sistema de Administración del Riesgo Operativo indica que se deben cumplir con cuatro etapas básicas, estas son la identificación de riesgos, la evaluación del riesgo, definición de controles y monitoreo.

La gestión de riesgos operativos realmente es un medio por el cual las empresas pueden ejercer auto control sobre sus procesos y el personal que los está ejecutando. Implementarla le proporciona a una entidad conocer la ejecución de sus actividades, la forma en que se realizan y los posibles riesgos que se pueden derivar de su operación.

El sistema de administración de riesgos, provee las instrucciones básicas que deberían seguir las empresas de cualquier sector empresarial, pues le indica los puntos críticos de sus procesos, informa las causas que originan un riesgo, para que sean atacadas desde sus raíces, le indica a los directivos si están ejecutando los controles o si solo los tiene por escrito, la implementación de éste sistema da garantía de mayor efectividad del desarrollo de la actividad empresarial y obliga a los directivos a conocer el funcionamiento detallado de sus procesos y las fases donde se tiene un control débil.

Con la elaboración del presente trabajo se explicó de manera detallada y sencilla la metodología que puede seguir cualquier empresa para tener un sistema de riesgos en sus procesos, se observó que el desarrollo y ejecución del diagnóstico es sencillo y para el caso de la empresa que se estudió se obtuvo hallazgos muy importantes.

La compañía evaluada requiere que se implemente de manera inmediata el sistema de Administración de riesgos operativos, el cual propenderá a mantener una figura de Control interno en la organización, según el diagnóstico efectuado hay varias áreas que tienen demasiados riesgos en color rojo y naranja debido a la falta de controles, o si los poseen no cumplen con la frecuencia apropiada, deben documentar todos los controles que realizan para tener la evidencia suficiente que ratifique su ejecución.

Con la implementación del sistema de riesgos en la organización se tendrá la ventaja de suministrar a los directivos los puntos críticos de los procesos, las actividades más riesgosas y menos controladas por los jefes de departamento, le beneficiará a la compañía para la recertificación de Icontec ISO 9001, la cual da garantías a los clientes de las buenas prácticas de la organización.

Según se evidencia en la revisión de los documentos, la compañía cuenta con manuales de procedimiento para la detección más profunda de los riesgos de las áreas, lo que determina que se tiene una buena fuente de información para iniciar la identificación de los riesgos operativos de cada proceso.

Se considera necesario una vez se inicie la implementación de riesgos, determinar las políticas de Gestión de riesgos, Manual de procedimiento y Capacitaciones a los funcionarios.

BIBLIOGRAFIA

Fernández Laviada, Ana La gestión del riesgo operacional. Edición 2010.
Superintendencia financiera de Colombia, Circular 100 de 1995, Capítulo XXII, Reglas relativas a la administración del riesgo operativo

Departamento administrativo de la función pública.
Guía para la administración del riesgo, Dirección de control interno y racionalización de trámites. Bogotá septiembre de 2011, cuarta edición.

Castillo, Mario Álvaro Mendoza. Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras. Mayo de 2004.

Arley Sativa Avendaño. Revista de Derecho y Economía. El Acuerdo de Basilea II: El riesgo operativo y su adecuación normativa en el sistema financiero colombiano. Número 22 de 2007.

Acosta, E. G. (13 de 07 de 2015). AUDITOOL ORG. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>

AUDITOOL.ORG. (13 de 07 de 2015). AUDITOOL.ORG. Obtenido de http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

AUDITOOL.ORG. (20 de 07 de 2015). RESUMEN EJECUTIVO. Obtenido de http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

COUNCIL, F. R. (15 de 08 de 2015). EFICIENCIA GERENCIAL Y PRODUCTIVIDAD S.A. . Obtenido de <http://eficienciagerencial.com/content/view/132/73/>

Dabrowska, J. (20 de 07 de 2015). COSO. Obtenido de <http://www.coso.org/>

ESTADO, U. A. (20 de 08 de 2015). DEFENSA JURÍDICA. Obtenido de http://www.defensajuridica.gov.co/servicios-al-ciudadano/ley_transparencia/Documents/Guia_administracion_riesgos.pdf

NARIÑO, U. D. (20 de 08 de 2015). UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Obtenido de <http://calidad.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2015/02/SGC-MN-02-Manual-Administracion-Riesgos-V2.pdf>

VAQUERO, K. (29 de 07 de 2015). MONOGRAFIAS.COM. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos93/cobit-objetivo-contro-tecnologia-informacion-y-relacionadas/cobit-objetivo-contro-tecnologia-informacion-y-relacionadas.shtml>

Equipo Auditool, Principio 7 de COSO III: Identifica y analiza los riesgos. Disponible en internet: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3056-principio-7-de-coso-iii-identifica-y-analiza-los-riesgos?highlight=WyJyaWVzZ29zIl0=>

ISO 9001:2015 Gestión de Riesgos con ISO 31000, 19 de Enero de 2015, Disponible en internet: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/01/iso-900-12015-gestion-riesgos-iso-31000/>

Icontec Internacional, Norma técnica Colombiana NTC-ISO 31000, 16 de Febrero de 2011. Disponible en Internet: <http://tienda.icontec.org/brief/NTC-ISO31000.pdf>

COSO, Coso ERM resumen ejecutivo, disponible en internet: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

ICONTEC, Normas Icontec para trabajos escritos 2015, Disponible en Internet: <http://normas-icontec.com/>

AEC, Asociación española para la calidad, Gestión de Riesgos, COSO, Disponible en internet: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>